

弗诺管理+logo
弗诺职业化素质培训系列

企业里从不缺少好高骛远、空谈大话的人,真正缺少的是那些说真话、办实事的人。

说真话,办实事

王 波 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

企业里从不缺少好高骛远、空谈大话的人,真正缺少的是那些说真话、办实事的人。

本书以“说真话,办实事”为主旨,阐述了在自我修养方面,要求一个人做到多说真话、多谈问题、多找办法、多挑重担,并且能够通过比较发现自己的不足,而后及时弥补这种差距;在工作方面,要求一个人做到负责、忠诚、勤奋、善于创新、关注细节等。

本书适合企业管理人员、企业员工以及即将步入职场的人士阅读,是企业提高员工素质的必备培训手册。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

说真话,办实事 / 王波著. —北京: 电子工业出版社, 2010. 6

(弗诺职业化素质培训系列)

ISBN 978-7-121-11049-8

I. ①说… II. ①王… III. ①个人—修养—通俗读物 IV. ①B825—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 105418 号

责任编辑: 戴 新

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编: 100036

开 本: 720×980 1/16 印张: 9.25 字数: 94 千字

印 次: 2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

序：多说点真话，多办些实事

很多企业都将诚实列入自己的核心价值观。“说真话”已经成为企业赢得竞争优势的一个十分重要的因素。如果一个企业里缺少了讲真话的人，那么，决策者得到的信息将是不可信的，管理者也将看不到企业经营中出现的问题。

正因如此，对于一个员工来说，说真话不仅仅体现了自身的修养，更体现了自己对企业负责的意识。

古老的东方流传着这样一个故事。在一个城镇上住着七位才华横溢的人，他们中有富甲天下的商人，有学贯古今的读书人，有巧夺天工的匠人……他们都被认为是这座城镇里最优秀的人之一。

一天，他们聚在一起争论“到底谁才是这座城镇里最优秀的人”。由于每个人都认为自己是最优秀的，因此，过了很久他们也没有达成一致意见。

这时，有人说：“在遥远的山林里住着一位智者，我们何不去问问？”众人欣然同意。由于路途遥远，于是，他们共同出钱雇用了一个叫辛巴的仆人。

辛巴很少说话，但如果有人摔倒或者落后了，辛巴一定会兢兢业业地照顾这个人。总之，哪里有困难，哪里就有辛巴。众人对辛巴的服务也非常满意。辛巴还有一个特点，就是无论谁向他问话，他都老实地讲真话，从不隐瞒。由于这七个人之间都互不信任，所以，每个人都觉得，除了自

己之外，辛巴是唯一可信赖的人。

这样，他们历经千辛万苦终于找到了智者。他们向智者说明来意后，智者微微一笑，道：“你们认为具有什么样品质的人才是最优秀的呢？”

“忠诚、负责、勤奋、执着、细心、创新……”七个人不断地列举他们心中最优秀的人所应具备的品质。

智者又道：“既然你们心中已经有了最优秀的人的标准，我看还是投票选择吧！每个人给你们认为最优秀的人投一票，但是，自己不能把票投给自己。”

因为在这七个人中，每个人除了自己都只信任辛巴。最后的结果就可想而知了，七个人都是一票未得，而辛巴却得了七票。

一次意外的选择，却说明了一个深刻的道理。企业中，最优秀的员工，其实都是那些像辛巴一样，说真话、办实事的人。员工强，则企业强；员工优秀，则企业优秀。所以，决定一个企业能发展到多大规模的因素之一，就是一个企业里有多少敢说真话、愿意做实事的员工。

只有讲真话的员工，才是心里真正装着公司的人。比尔·盖茨曾经这样说过：“如果人人都能提出建议，说出真心话，就说明人人都在关心公司，公司才会有前途。”所以，对于一个员工来说，在任何时候都要“多说点真话，多办些实事”。

目 录

说真话，办实事·····	3
多说一些真话，少说一点假话·····	5
多谈一些问题，少讲一点成绩·····	9
多找一些方法，少发一点抱怨·····	13
多挑一些重担，少来一些推诿·····	19
“说真话，办实事”具体行动方案·····	23
找不足，补差距·····	27
有比较，就会看到差距·····	29
说真话，要敢承认差距·····	33
查原因，差距因何而生·····	37
办实事，行动缩短差距·····	41
“找不足，补差距”具体行动方案·····	45
无借口，肯负责·····	49
负责，就要讲真话·····	51
负责，关键要看行动·····	55
负责，拒绝任何借口·····	59
负责，就要做出实事·····	63
“无借口，肯负责”具体行动方案·····	67
讲忠诚，勤工作·····	71
忠诚，才能获得机会·····	73
忠诚，比能力更重要·····	77



目 录

忠诚，就要以企为家	83
勤奋，获得额外价值	87
“讲忠诚，勤工作”具体行动方案	91
抓细节，促创新	95
没有细节，就没有创新	97
注重细节，把小事做好	101
把握细节，小事赢机会.....	105
做好细节，方可成大业.....	109
“抓细节，促创新”具体行动方案.....	113
重执行，求实效.....	117
执行，就要不打折扣.....	119
执行，坚决不能拖延.....	123
执行，需要讲究方法.....	129
执行，关键在于落实.....	133
“重执行，求实效”具体行动方案.....	137
后记.....	141

“说真话，办实事”三字箴言

说真话，办实事
找不足，补差距
无借口，肯负责
讲忠诚，勤工作
抓细节，促创新
重执行，求实效



说真话，办实事

多说一些真话，少说一点假话
多谈一些问题，少讲一点成绩
多找一些方法，少发一点抱怨
多挑一些重担，少来一些推诿



多说一些真话，少说一点假话

听不到奉承是一种幸运，听不到批评却是一种危险。真正的朋友应该说真话，不管话多么尖锐；阿谀逢迎没有牙齿，却能吃掉人的骨头。

——蒙牛总裁牛根生

一个企业能走多远，发展到多大规模，在很大程度上取决于企业里敢说真话、愿意做实事的员工的数量。如果一个企业里的员工都是直言敢谏之士，那么，企业的发展必将会蒸蒸日上；反之，如果一个企业里的员工都是一些虚应故事的人，企业的生存与发展就成了一句空话。

正因如此，说真话就成了企业对员工最基本的要求。对于员工来说，说真话不仅仅是自身品德与修养的一种表现，更是他关心企业、忠于企业的表现。比尔·盖茨曾经这样说过：“如果人人都能提出建议，说出真心话，就说明人人都在关心公司，公司才会有前途。”

1995年，当互联网技术迅猛发展的时候，比尔·盖茨选择了旁观，同时，他还宣布微软不会涉足Internet领域产品。很多员工对此表示了强烈的反对，他们认为，既然自己是公司的一员，就应该跟老板讲真话。于是，有几位员工直接写信给比尔·盖茨，告诉他说：“你这是一个错误的决定。”当比尔·盖茨发现有许多反对意见时，他又花了很多



的时间与这些员工见面，共同探讨对互联网的看法。最后比尔·盖茨承认了自己的过错，并写出了《互联网浪潮》一文，同时，也扭转了公司的发展方向。最后，比尔·盖茨把许多优秀的员工调到 Internet 部门，并削减了许多产品，以便把资源调入 Internet 部门。

那些批评比尔·盖茨的人不但没有受处分，而且得到重用，后来，大都成了公司重要部门的领导。

正因为有了讲真话的员工，微软才没有错过互联网发展的黄金时期。实际上，任何一位领导者都是非常渴望他的员工能够和他讲真话的，即使是错的或者不全面的。因为，在一个领导者的眼中，只有讲真话的员工，才是心里真正装着公司的人。

然而，在很多情况下，员工都不愿开诚布公地在企业里讲真话，发表自己的言论，他们认为，讲真话往往会伤害别人的感情，甚至会引起别人的反感。

其实，正是这些表面的现象阻塞了员工讲真话的通道。讲真话，也许会伤及某个人的情感，但如果讲假话，则必然会伤及企业。所以，一个对企业负责的员工时刻都会讲真话。

试想一下，如果微软公司的员工，对比尔·盖茨放弃进入互联网领域的决定不予理睬、不讲真话，又会怎么样呢？或许就不会有后来的微软在互联网领域内取得的一系列成绩了吧！我们再往极端里想一下，如果微软就因为如此，最后倒闭了，那么，作为这个企业内的员工，又会怎么样呢？那



时候就不只是伤害一点点感情的问题了。当然，微软并不会真的因为缺少这一句真话而倒闭，但其他公司可能就因为缺少一句真话而一蹶不振。当年创造了营销史上奇迹的三株集团，就是一个因为缺少真话而没落的例子！

当年，三株开创了仅次于邮政网络的全国销售体系，销售额突破了 80 亿元，创造了保健品营销的奇迹。同时，也由于其分点过多、体系过于庞大，管理与协调的难度越来越大。

三株总部为了统一协调全国市场，加强对终端的控制，要求基层通过填报各种报表的方式，将终端信息及时上报，以便总部掌握各个环节的动态。但这项政策具体到基层办事处时出现了偏差。

由于基层没有那么多的变化，于是，为了应付上级，他们便开始造假，一级骗一级，最后到了令人吃惊的程度。在一次总结会上，吴炳新气愤地说：“现在有一种恶劣现象：临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来了。吴炳杰（吴炳新的弟弟）到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟向他汇报的根本是两回事，他在电话中对我说，不得了，尽哄人。”

三株，这个保健品领域的巨人，就在这种层层造假、不讲真话的环境中一天天虚弱下去了，直到最后竟被一纸诉讼压垮了。

三株倾覆的原因或许有很多，但员工不讲真话是非常重要的原因之一。如果三株各个层级的员工都能用自己的真心



对待企业，都对企业讲真话，那么，后来的诉讼之争也就不会压垮三株了。到了今天，吴炳新也就用不着为三株的再度复兴而努力奋斗了。

一言可以兴企，同样，一言可以丧企。微软因为员工讲真话而及时抓住了互联网发展的趋势。三株却因为员工不讲真话而失去了往日的荣光。这就是真话的力量。

“知无不言，言无不尽”，是一个员工应有的工作态度。作为企业的一员，不能因为讲真话会损害某个人的感情而拒绝讲真话，也不能因为说假话能够让人心里舒服而大讲虚言。

其实，不只是比尔·盖茨会重用讲真话的员工，每个领导者的心里都是非常渴望员工讲真话的。蒙牛总裁牛根生就曾这样说：“听不到奉承是一种幸运，听不到批评却是一种危险。真正的朋友应该说真话，不管话多么尖锐；阿谀逢迎没有牙齿，却能吃掉人的骨头。”

“多说一些真话，少说一点假话”，不仅能够体现一个员工对企业的忠诚，更能体现一个员工对企业的负责精神。同时，这句话也是每个企业、每个领导者对员工的最基本的要求、最热切的希望。



多谈一些问题，少讲一点成绩

一个心里装着问题的人，才是能够解决问题的人。那些心里只装着成绩的人，只适合躺在功劳簿上睡大觉，他们是不能解决任何实际问题的。

问题与成绩好比一枚硬币的两面，当一个人看见成绩这一面时，就无法再看清另一面的问题了。所以，心忧国家、心忧企业的人，往往都是那些看到问题这一面的人。

“多谈一些问题，少讲一点成绩”，才会让人认识到问题的严重性，才会使更多的人集中精力去解决问题。

2009年3月，温总理在与政府工作报告起草组同志座谈时说：“2008年政府工作成绩可以写得比往年少一些。要着重讲关系经济社会发展全局的重大问题，讲人民群众关心的热点难点问题，讲应对国际金融危机具体的方向、目标、方法和措施。”

难道我们政府的工作真的是问题大于成绩吗？当然不是。2008年，我们的国家面对严峻的内外部形势，仍然取得了举世瞩目的成绩，如应对金融危机、抗击地震灾害、神七顺利飞天、奥运会成功举办……2008年，就成绩而言，确实有很多话可讲，但我们的温总理却弃成绩而力主重点谈问题，从当中可以看出，温总理的忧患意识与解决问题的决心。



其实，心怀忧患意识而多谈问题的人，往往就是一个敢讲真话的人。试想，一个连自己问题都敢揭露的人，又怎么会怕说真话呢？

一个国家只有多一些心怀忧患意识、敢提问题、敢讲真话的人，才能走向繁荣富强。同样，一个企业也只有多一些心怀忧患意识、敢提问题、敢讲真话的人，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

然而，由于传统观念的束缚，很多企业里的员工逐渐失去了说真话、提问题的勇气，甚至在讲问题时，也要先表扬一下取得的成绩。就像下面这则故事中的李经理一样。

一天，某公司的销售部经理李可文来到王总办公室，想就近几个月的销售情况做一下汇报。

李经理进入王总办公室后，拿出了一张讲稿，说：“我公司在王总的带领下取得了超常发展，照此发展下去，不出五年将会……”

正当李经理要开始长篇大论时，王总挥挥手道：“老李，我一会儿还有一个会，你能不能拣重要的说啊？”

李经理稍许感到尴尬，顿了顿说道：“好的，我会很快说完的。”于是，他接着说：“我们部门最近几个月取得的成绩主要有以下几方面……”

李经理刚想对自己部门的成绩自我陶醉一番的时候，王总又打断了他的汇报。王总说：“老李，你能不能用一句话说完你的想法啊？如果不能，我就先出去了，咱们以后再碰头吧！”



李经理一看王总要出去，立刻着急了，赶紧上前一步说：“王总，这个月的销售任务可能完不成了，西南市场迟迟打不开！”李经理说完，红着脸低下了头。

王总听完这几句话，笑呵呵地拍着李经理的肩膀说：“老李，你的成绩大家都看得见，所以，我们还是把主要精力放在解决销售问题上。这样，明天我们专门组织一个销售工作会议讨论一下解决的办法，你看怎么样？”

李经理连忙回答说：“好，我这就去通知。”于是，便迅速地退出了总经理的办公室。

很多员工在汇报工作时都会像李经理一样，自己已经确定了谈话的重点，也知道谈话要解决哪些问题，可是总觉得，如果不谈一些成绩，就像缺少点什么一样。其实，这是根本没有必要的，就像人们经常说的那句话：“群众的眼睛是雪亮的。”而上司和领导的眼睛更是雪亮的，对员工所取得的成绩，他们比员工个人看得还要清楚，所以，对于一个员工来说，和领导者只需要谈重点、谈主要问题就可以了。

事实上，企业真正需要的就是那些心里总是装着问题，时刻都会跟领导讲真话的员工。一个优秀的员工在任何时候，都会很少讲到自己的成绩，他们讲的更多的是问题。

同时，任何一个领导者都清楚，一个心里装着问题的员工，才是能够解决问题的人。那些心里只装着成绩的员工，只适合躺在功劳簿上睡大觉，他们是不能解决任何实际问题的。



多找一些方法，少发一点抱怨

企业里需要的是讲真话，并且能够主动找寻解决问题的办法的员工，而不是将抱怨当成真话的员工。

抱怨不等于真话。企业里真正需要的是讲真话，并且能主动找寻解决问题办法的员工，而不是将抱怨当成真话的员工。所以，对于一个员工来说，与其每天抱怨工作，不如主动寻找解决问题的方法。

一位招聘经理曾经说过这样一段话：“每次面试，我都会问应聘者‘你为什么离开上一家公司’，之所以问这个问题，是想正面了解他对以前自己所在公司的评价，如果他说以前的公司多么不好，有这样那样的问题，那么不管这个人有多么优秀，我也不会录用他。因为我相信，那些喜欢整天抱怨的人，肯定一事无成。”

面试时，满腹抱怨的人很少能找到理想的工作。同样，工作中，满腹抱怨的员工，也很少能取得优异的成绩，更谈不上晋升与加薪了。反之，如果一个人对工作始终都无怨无悔、任劳任怨，即使是再基础的工作，他也能投入百分百的热情，那么，成功也就变成了一种必然。

一位怀揣着成功梦想的年轻人获得了美国某石油公司里一份简单而又无聊的工作。他每天的工作内容就是检查石油罐盖是否自动焊接完全，以确保石油被安全地储存。



每天，年轻人都会看着机器成百上千次地重复同一个动作。首先是石油罐从输送带上移动至旋转台上，然后焊接剂便自动滴下，沿着盖子回转一周。工作完成后，油罐下线入库。他的任务就是注视这道工序，从清晨到黄昏，检查几百罐石油，每天如此。

在此工作的前几个人对这种枯燥无味的工作厌烦极了，每天都向自己的主管抱怨不休，最后他们被一一解雇。这个年轻人在经历了初始阶段的烦躁后，选择了留下。他深信，抱怨是解决不了任何问题的，自己的处境只能通过积极主动的工作得以改变。

工作了一段时间后，年轻人在机器成百上千次的重复动作中，注意到了一个非常有意思的细节。他发现罐子旋转一次，焊接剂一定会滴落 39 滴，但总会有那么一两滴没有起到作用。他突然想到：如果能将焊接剂减少一两滴，这将会节省多少焊接剂呀？

于是，他经过一番研究，研制出了“37 滴”型焊接机。但是用这种机器焊接的石油罐存在漏油的问题。他不仅不灰心，而且很快又研制出“38 滴”型焊接机。这次的发明解决了上个机型漏油的问题，同时每焊接一罐石油又会为公司节省一滴焊接剂。虽然节省的只是一滴焊接剂，但就是这“一滴”却给公司带来了每年 5 亿美元的新利润。

这位年轻人，就是后来掌控全美制油业的石油大王——约翰·D·洛克菲勒。

无论做什么工作，都需要用积极的态度去寻找解决工作



中问题的方法，而不是一味地去抱怨工作。对于一个员工来说，抱怨工作只会被领导者解雇，而只有像洛克菲勒一样积极寻找方法去解决工作问题的人，才会赢得领导者的青睐，并最终获得事业上的成功。

其实，只要仔细想一想就会发现：工作中出现的任何问题，都不可能通过抱怨来解决，而只有积极地思考，主动地寻找方法，才能将问题解决。

一位名叫康妮的小姐被美国的全国汽车公司制造的一辆卡车撞倒，司机踩了刹车，但是卡车依旧把康妮小姐卷入车下。康妮小姐被迫截去了四肢，骨盆也被碾碎。

康妮小姐将全国汽车公司告上了法庭，由于康妮小姐没能说清楚“究竟是自己走在冰上滑倒掉入车下，还是被卡车卷入车下的”这一问题。全国汽车公司的代表律师马格雷先生巧妙地利用了这一疑点，辅之以各种证据，推翻了当时几名目击者的证词，康妮小姐因此败诉。

绝望的康妮小姐向詹妮芙·帕克小姐求援。詹妮芙通过调查掌握了该汽车公司的产品近 5 年来的 15 次车祸，发生的原因完全相同，该汽车的制动系统有问题，急刹车时，车子后部会打转，把受害者卷入车底。

詹妮芙找到了马格雷，并对他说：“卡车制动装置有问题，你隐瞒了它。我希望汽车公司拿出 200 万美元来赔偿给那位姑娘，否则，我们将会提出控告。”

老奸巨猾的马格雷回答道：“好吧，不过，我明天要去伦敦，一个星期后回来，届时我们研究一下，做出适当



安排。”

一个星期后，马格雷却没有露面。詹妮芙感到自己是上当了，但又不知道为什么上当。她的目光不经意间扫到了日历上，詹妮芙恍然大悟，诉讼时效已经到期了。詹妮芙怒冲冲地给马格雷打电话，马格雷在电话中得意洋洋地放声大笑：“小姐，诉讼时效今天过期，谁也不能控告我了！希望你下一次变得聪明些。”

詹妮芙几乎要给气疯了，她问秘书：“准备好这份案卷要多少时间？”

秘书回答：“需要三四个小时。现在是下午一点钟，即使我们用最快的速度草拟好文件，再找到一家律师事务所，由他们草拟出一份新文件交到法院，那也来不及了。”

“时间，时间，该死的时间！”詹妮芙小姐在屋里团团转，突然，一道灵光在她的脑海中闪现：“全国汽车公司在美国各地都有分公司，为什么不把起诉地点往西移呢？隔一个时区就差一个小时啊！”

位于太平洋上的夏威夷在西十区，与纽约时差整整5个小时。“对，就在夏威夷起诉。”詹妮芙小姐这样想。

由于詹妮芙的决策，赢得了至关重要的几个小时。她以雄辩的事实、催人泪下的语言，使陪审团的男、女成员们大为感动。陪审团一致裁决：詹妮芙小姐胜诉，全国汽车公司赔偿康妮小姐600万美元损失费。

抱怨永远比寻找解决问题的方法更容易，但抱怨永远也不可能代替解决问题的方法。如果詹妮芙小姐面对马格雷的



欺骗，不是去积极寻找解决问题的办法，而是不住地抱怨马格雷，那又会怎样呢？也许就不会有后来案件的胜诉了。

优秀的员工往往都是那些像詹妮芙小姐一样的人，遇事从不抱怨，并积极主动地寻找解决问题的方法。而对于一个员工来说，无论在工作中遇到什么事情，首先想到的应该是解决问题的办法，而不是抱怨。



多挑一些重担，少来一些推诿

一个人所肩负的责任越大、担子越重，能力提升的也就越快。

一个人所肩负的责任越大、担子越重，能力提升的也就越快。所以，对于一个员工来说，多挑一些重担不会让自己吃亏，相反，还能因此获得一次提升能力的机会。其实，这也是现代管理学上所提倡的“重担主义”的精髓。

“重担主义”认为，通过将 60 公斤的担子交给一个仅能挑起 50 公斤担子的人，可以最大限度地激发人的潜能。虽然这个人的目标超出了所能胜任的程度，并因此实现起来充满困难，但一定的难度恰是开发一个人潜能必不可少的动力。

当你的上司或领导将一个重要的任务交给你时，往往是重用你的开始，这时候，你非但不能推诿，反而应当主动地承担。

李成江与黄显培同时从一所学校毕业，又同时来到了上海的莱斯利公司任职。李成江平时能说会道，深得领导欢心，相比之下，黄显培就显得有些木讷，也很少像李成江一样去找领导“谈心”。

两年后，李成江已经成了销售主管，黄显培却还是一个专员。对此，黄显培也没有太多抱怨，依旧是努力做好自己



的工作。

2008年，莱斯利公司准备大举进军全国，可是，上海附近的安徽市场却迟迟打不开，一时间，急坏了莱斯利的高层领导。

一连几任的销售经理都没有完成任务，因此，公司不得不考虑从内部外派一个人负责安徽的销售工作，李成江自然成了首选。可是，当李成江从其他渠道了解到安徽市场发展不起来与地区经济发展有关时，他便产生了推掉任务的念头。

莱斯利的总经理找到李成江，询问他是否能到安徽任职，李成江却对总经理说：“眼下我还有几个大客户的单子没有结算完成，恐怕无法到安徽任职。”总经理一听，便明白了他的意思，于是对他说：“你把黄显培叫来吧！我看这事也只有他能做了。”

黄显培很快来到了总经理办公室，当总经理说完有意调他到安徽工作时，黄显培立刻回答道：“我坚决服从公司的决定，愿意到安徽工作。”

总经理看他回答的很干脆，接着又笑呵呵地说道：“小黄啊！你可知道，去安徽可不比在总部，那可是个苦差事，已经有几任经理都没有做好了。”

黄显培坚定地回答：“我很清楚此行的困难，但正因如此，我才一定要去，因为我觉得越是艰苦的环境、越是难以完成的任务才越能磨练自己、提升自己。”

总经理说道：“我没有看错人，我相信你一定会成



功的！”

两年后，黄显培所在的安徽地区的销售业绩已经名列公司前茅，他也很快被提升为公司总部的销售总监。而此时，李成江因为在工作中总是推诿、扯皮而被公司淘汰了。

黄显培与李成江从同一所学校走出来，又同时加入同一家公司，在能力上，可以说是不分伯仲，但几年后，他们却有了截然不同的境遇。原因何在？最根本的差别就在黄显培敢于挑重担，明知困难重重也义无反顾，而李成江却知难而退，不断地推诿。对于一个员工来说，推诿重担，就永远也担不起重任；相反，只有多挑一些重担，才会让自己成长得更快一些。

多挑一些重担，不仅是一名员工提升能力的必经之路，而且还是所有成功者的共同特征。

1955年至1965年，日本迎来了战后经济高速发展的春天，国民收入的大幅提高带动了家电和电机工业的发展，东芝电气公司在这股发展浪潮里规模急剧扩张。直到1961年，孕育已久的危机终于爆发了。由于盲目地过度投资和市场的饱和，公司的业绩陡然下降。

东芝株式会社的社长石坂泰三对此忧心忡忡，石坂认定，如果不进行大刀阔斧的改革，东芝将毫无希望。那么由谁来担此重任呢？这时他想起了一个人——士光敏夫。

当士光敏夫出任赤字累累的东芝公司的总经理时，已经69岁了。他完全可以拒绝这个差事，让自己安度晚年，因为，如果这次拯救东芝失败，将使自己的名声极大受损。但



敢于挑重担、乐于挑重担的观念已经深入士光敏夫的骨髓。他认为，挑重担，对于一个管理者来说，既是一种责任，也是一种光荣。

上任伊始士光敏夫便向职工们提出自己的要求：“要具有向总经理挑战的勇气”，“总经理办公室的门任何时候都是敞开着的”，“一般职工要三倍地努力，负责人则应十倍地努力”。

在士光敏夫的努力下，仅仅用了七年多时间，在 1972 年，东芝公司的销售额高达 29.2 亿美元，跃升世界最大工业公司排行榜的第 56 位，利润额 5730 万美元，彻底摆脱了亏损局面。

我国著名教育改革家魏书生在谈到自己成功的秘诀时曾说：“要说有秘诀，就只有一个，那就是，平时多挑重担、少推卸责任。”

一个勇于挑重担的人都有一颗积极进取的心，他们为了把工作做得更出色，时刻都让自己多干活、少闲着。其实这也正是士光敏夫成功的秘诀。胜任新的任务，不断地学习和自我更新。同样，只有经得起压力和磨难，勇挑重担的员工才不会被淘汰，才有可能走向人生的成功。



“说真话，办实事” 具体行动方案

◇多说一些真话，少说一点假话

“多说真话” 行动方案：

◎明知可能伤害某些人的感情，但是，为了公司利益也会把真话说出来。

◎只要自己认为是对的，就会一如既往地坚持。

◎当上司询问自己时，任何时候都能做到真心相对，从不虚应故事。

◎坚信说假话就是对企业的不负责任。

◎坚持把企业的事当成自己的事，并随时提出自己的建议。

心得体会：

“说假话” 的具体表现：

◎领导说怎么办就怎么办，唯领导马首是瞻。

◎有时，为了达到上司的要求，谎报一些对全局影响不大的数据或事实。

◎明明知道下面的人有弄虚作假的行为，但还是“睁一只眼，闭一只眼”。

◎只要不是原则问题，有时，在工作中说点假话也无妨。

◎犯错时，首先想到的是，如何把过失遮掩一下。

心得体会：



◇多谈一些问题，少讲一些成绩

“多谈问题”行动方案：

◎平时看到企业中存在的问题，及时记录下来，并及时向领导者反映。

◎善于在工作中发现问题，并能积极地思考解决问题的办法。

◎找领导者谈问题时，少讲一些无关痛痒的假话、空话。

◎发现其他人有徇私舞弊的行为时，及时向领导者反映。

◎永远不会说“这是公司的问题，与我无关”。

心得体会：

“多讲成绩”的具体表现：

◎只要自己做出一些小成绩，就四处宣扬，唯恐别人不知。

◎在与领导者谈问题之前，如果不谈些成绩，感觉无从开口。

◎为了顾及领导者的感情，即使领导者有问题，也不会直接提出来。

◎为了不影响成绩，对工作中反映出来的问题，总是得过且过。

◎与人交谈时，总是先对人恭维一番。

心得体会：



◇多找一些方法，少发一点抱怨

“多找方法” 行动方案：

◎无论遇到什么事，首先想到的都是解决办法。

◎任何时候都坚信“方法总比问题多”。

◎设计一个不抱怨计划表，凡是自己想要对某事发抱怨时，都主动想一个解决问题的办法。

◎当自己思考问题的解决方法时，都要考虑能否有更多的解决方法。

◎每天主动去想一个解决问题的方法，哪怕这个问题与自己无关。

心得体会：

“发抱怨” 的具体表现：

◎“这个问题发生的太偶然了，无论是谁，都不可能事先想到。”

◎“同事太没有合作精神了，每天与他们在一起工作都是非常痛苦的。”

◎“最近事情太多了，想不出错都难。”

◎一遇到问题就抱怨不休，从不主动思考解决问题的办法。

◎“对手太狡猾了，他们居然使用这种方法，我们想不失败都难。”

心得体会：



◇多挑一些重担，少来一些推诿

“多挑重担”行动方案：

◎能够从心里感激领导交给自己的重担，并认真地完成工作。

◎当有些工作没人敢接时，自己能够主动承担下来，把重担挑起来。

◎把每一次接受重担，都当成是对自己的一次考验。

◎树立“逃避重担就是逃避责任”的观念。

◎不断激发自己内心深处渴望成功的欲望。

心得体会：

“推诿”的具体表现：

◎“这事不是我职责内的，应该他去。”

◎“如果能够把手里的工作完成的话，我再考虑那件工作吧！”

◎当上级交代一项比较难办的工作时，总是找借口推脱掉。

◎“这件工作太难了，我干不了，还是找别人吧！”

◎对于一些费力不讨好的工作，总是能往外推就往外推。

心得体会：



找不足，补差距

有比较，就会看到差距
说真话，要敢承认差距
查原因，差距因何而生
办实事，行动缩短差距



有比较，就会看到差距

差距，在比较中显现。有了比较，才能更容易让人看到差距，进而弥补这种差距。

有比较，才会有差距。一个人只有通过比较，才能看到自己与他人的差距；只有通过比较，才会发现自己身上的不足，进而提升自己，弥补缺陷。

一个人工作成绩的大小，很多时候也是通过与其他人的比较得来的。缺少了比较，也就缺少了必要的参照，那样会使人滋生自满与自大的情绪。

教授有两个学生，一个叫史思强，另一个叫李春来。史思强沉稳好学，李春来外向张扬。教授很喜欢史思强，逢人便夸奖他的优秀。教授也很想改变李春来，但始终没找到一个好机会。

李春来对教授平日表现出来的偏心很有意见，于是决定去找教授谈谈。一天，李春来看到教授的心情很好，便走到教授跟前，问道：“老师，您经常夸奖史思强，史思强到底优秀在什么地方？”教授其实早就在等李春来找他的这一天，他认为这是教育李春来的最好机会。

教授把史思强和李春来都叫到一起，说：“我这里有两只桶，那边有两只水缸，你们两个人用这两只水桶从那边水池里打水。谁先把水缸装满，谁就是获胜者。”



史思强、李春来两人看着教授身后一大、一小两只水桶，谁也没说话。教授说：“李春来可以先挑选水桶。”李春来听到他可以先挑选水桶，便二话没说，拿起那只大桶就向水池跑去，史思强拿起小桶跟着跑了过去。当李春来把桶从水池里提出来的时候才发现，自己的水桶底部有个大洞。等他提着一桶水跑到水缸跟前的时候，桶里的水已所剩无几。等史思强把水缸装满的时候，李春来才装了不到半缸。

教授宣布史思强获得了胜利。他对二人说：“在做任何事情的时候都要仔细观察，如果观察不到位，即使获得了先机也可能失败。”

李春来对比赛结果很不服气，于是教授决定再比一次，这次是由史思强先挑选水桶。史思强仔细地看了看两只桶，而后拿起了那只大桶。李春来偷偷地笑了笑，提起小桶朝水池跑去。史思强则从旁边顺手拿了一块毛巾，把水桶底部的洞堵上，然后才去水池提水。大桶装的水比两只小桶装的还多。等史思强装满水缸时，李春来刚装了一半多一点。

比赛结果又是史思强取得了胜利。

教授说：“发现问题及时采取补救措施，仍然不会失去优势。”

李春来依然不服气，教授决定第二天再比。

回去以后，史思强好像什么事也没发生一样，依然读他的书，写他的文章，而李春来则找了一块软木，刻了一个木塞准备第二天的使用。

第二天一大早，大家都来到了水池边。教授说：“今天



你们谁也不能先挑选水桶，要抢！抢到大桶，用大桶；抢到小桶，用小桶。”李春来眼疾手快，不等教授说完就把大桶抢到了手，史思强拿到了小桶。等李春来把大桶拿到手的时候，傻眼了：这只大桶根本就没底儿。自然又是史思强获胜了。

教授说：“任何事物都不可能是一成不变的，光靠经验去处理问题往往会导致失败。做事不能盲动，一定要冷静观察，认真分析，这样才会有效率。”

李春来这次彻底服气了。在这之后也变得沉稳、踏实起来。人们也经常会听到教授对李春来的赞扬了。

教授很清楚，如果不让李春来和史思强比较一下，李春来就不可能看到自身与史思强的差距，更不可能对史思强服气。正是这次比较，彻底改变了李春来的看法，也让他找到了自身的不足，同时，他也找到了自己努力的方向。

差距，在比较中显现。人与人之间通过比较，可以发现自己身上的缺点和不足；同样，企业与企业之间通过比较，就能看到自身与竞争对手的差距。

一条街道上，有两家卖粥的小店。一家叫西施粥铺，另一家叫河间粥铺。

这两个粥铺，每天的顾客相差不多，都是川流不息，人进人出的。然而晚上结算的时候，西施粥铺的收入总是比河间粥铺多出百十元来。天天如此。

河间粥铺的老板非常纳闷儿，于是，有一天，他走进了西施粥铺，想看看自己的粥铺到底与西施粥铺差在哪里。服



务小姐微笑着把他迎了进去，给他盛好一碗粥。问道：“加一个鸡蛋还是加两个鸡蛋？”老板笑了，说：“加一个。”再进来一个顾客，服务员又问一句：“加一个鸡蛋还是加两个鸡蛋？”爱吃鸡蛋的就要求加两个，不爱吃的就要求加一个。也有要求不加的，但是很少。

看到此处，河间粥铺的老板大悟，终于明白了自己的粥铺与西施粥铺的差距。原来，河间粥铺的服务员，对进来的客人都是问“加不加鸡蛋”，而人家西施粥铺的服务员却问“加一个鸡蛋还是两个”。一来二去，收入差距就这样产生了。

同样的粥铺，同样的服务，只是不一样的销售问法，最后竟造成了巨大的收入差距。如果不是河间粥铺的老板亲自到西施粥铺做了比较，可能这种差距还会一直持续下去。

有比较，就会看到差距。知道了差距，也就知道了追赶方向；只有明确了追赶方向，才能使自己取得更大的提升。河间粥铺的老板通过自己粥铺与西施粥铺的对比，想到了改进自己粥铺销售方式的办法，那么，弥补这种差距，自然也就是时间早晚的问题了。



说真话，要敢承认差距

说真话，要敢于承认差距。只有承认了差距，才说明你看到了差距；只有认真地分析差距，你才知道应该朝什么方向，以多大的加速度去弥补差距。

承认差距就是弥补差距的开始。只有看到差距，并从内心深处承认差距、正视差距，认真查找自己在态度、能力，工作措施上的不足，才能在前进的道路上找准方向，缩短差距。

国际航班中，飞机在绝大部分都会偏离预定的航道，但这些飞机大都会准时到达，就是因为机长会在行动过程中不断修正自己的错误，查找飞行中的偏差。工作也是如此，每个人都不是万能的，与别人有差距也是很正常的，但只要能够敢于承认差距，就可以一步步缩短这种差距。

正视差距，才能一步步缩小差距。有差距并不可怕，可怕的是不敢承认差距。认识到实力上的差距并不是什么丢人的事，而不敢正视差距，自甘落后才是一件可耻的事情。

电视剧《大秦帝国》中有一段关于“秦孝公求贤”的情节。秦国在孝公当政伊始，由于经历了四代乱政以及秦献公时的连续征战，国力已经十分虚弱了，而且由于东方六大诸侯国相继变法，使得秦国与其他东方几国的差距越来越大。

为了实现富国强兵的愿望，秦孝公毅然决定“向天下求



贤”。接着，《求贤诏》的写法，成了朝野争论的焦点。由于历来求贤诏都是以“国君求贤、敬贤”为主线，辅之以一些冠冕堂皇的空话等构成的，因此，秦国大多数的大臣都主张仍然按这种写法下发《求贤诏》。但秦孝公却提出了截然相反的看法。秦孝公认为，“求贤”就应该对人讲真话，不能虚言，而且还要承认自身与东方列国在国力上的差距。

于是，便有了那段“列国卑秦，不与秦会盟”的语句，甚至连“秦国四世政昏”这样的令秦国自身颜面扫地的纪实，也出现在了《求贤诏》中。

说真话，要敢于承认差距。然而，对于一个国家的国君来说，能够说出“贬斥自己的先祖，贬斥自己的国家”这样的实话，确实是非常不容易的。这不仅体现了秦孝公求贤若渴的心情，更显示了他大海一样的胸襟。

秦国能够最终一统天下，首功当属秦孝公；秦孝公能够重振秦国，首功当属商鞅；而商鞅能够入秦，《求贤诏》功不可没。秦孝公的《求贤诏》成了秦国历史上最重要的一个转折点。正是因为有了这份“说真话”的《求贤诏》，才使得商鞅等一批贤士相继入秦。由此，秦国才开始了一段辉煌的历史征程。

一个邦国只有敢说真话，才能由弱转强；一个企业只有敢说真话，才能在竞争中取胜；一个人只有敢说真话，才能弥补不足、不断进步。反之，如果一个人，漠视与别人的差距，凡事都以自我为中心，最后受苦的也只能是他自己。

安赛尔是一家路桥建筑公司的职员。一天，上司让他和



一个同事一起核算一个建筑项目的费用。并且告诉他，这个同事在核算方面有很多经验，如果有问题可以向该同事请教。安赛尔虽然表面上对上司的话表示赞同，但心里却根本不承认自己与同事有差距。

为了尽快完成工作，安赛尔和同事进行了分工，各自集中精力完成自己的那一部分工作。

然而，核算进行到三分之二时，安赛尔对其中一个数字把握不准，不知道核算公式是否正确。怎么办呢？安赛尔左思右想，最后，还是不愿意请教同事。虽然同事曾经向他明确表示过，如果有需要帮助的地方尽管说，但安赛尔不想让同事觉得自己的工作能力逊色于他，更害怕传到上司的耳朵里，影响自己在上司心中的形象。犹豫再三，安赛尔按照拿不准的公式进行了核算。

结果，安赛尔真的把公式弄错了，预算费用出现了很大的误差。后来，发生了一系列事故，都与这次核算失误有关。巨大的资金空洞，几乎把整个公司拖垮。而公司管理层追究这次责任，给与安赛尔解雇的处分。

有了差距没有关系，但是不敢承认差距却是很危险的。一个人，勇敢地承认自己不知道的事情，才能不断取得进步。安塞尔碍于面子，不愿说实话，承认与同事的差距，而是自作主张，最终这种差距被无限地放大了，并因而给公司造成了巨大的损失，自己也因此丢掉了饭碗。

只有承认了差距，你才会认真地分析差距，你才可能知道应该朝什么方向、以多大的加速度去弥补差距。



承认差距是一种胸怀，找出差距是一种境界，缩小差距是一种本领。作为一个有职业素养的人，首先就要正视差距，克服盲目乐观、自我感觉良好的心态，消除自我满足感，增强进取意识，勇于向困难发起挑战，这样才能扩展进步的空间。

成功人士经常对自己的弱项进行分析，他们首先问自己这样一个问题：“什么是影响我发展的内在因素？”他们总是勇于面对现实，主动寻找自己与别人的差距，并想方设法用最短的时间弥补这种差距。

同样，一个员工要想打破现状，超越自己，就要敢于正视差距的存在，随时随地向卓越的人士学习，并广泛地伸出自己的学习触角，去吸收更丰富的成功知识及经验，从而来提供自己赖以迅速成长的养分，使自己早日迈向优秀的行列。



查原因，差距因何而生

看清了差距不是目的，只有知道了差距因何而生，才能更加明确自己追赶的方向。

人与人之间只有很小的差异，但这种很小的差异却往往造成了巨大的差距。那么，差距因何而生呢？

凡事多一点积极的工作态度，最终，就会形成人与人之间的差距。一个人如果能用积极的心态去面对人生，乐观地接受挑战，那他就成功了一半。

工作态度是决定一个员工的职场生涯是否呈上升曲线的重要因素。它可以让一个才华横溢的人流于平庸；也可以让一个普普通通的人脱颖而出，做出一番惊天动地的业绩。

迈克是一家大型办公用品公司的业务员。他获得了今年年度表现最优异的业务员奖，因为他推销的产品是同事的5倍之多。

颁奖时，公司的营销主管汤姆对大家说：“请大家好好看看迈克，他和你们有什么不同之处？迈克是否比你们聪明5倍？不，有关资料显示他智力平常。教育程度比你们高？不，他只是从本地大学的企管系毕业。当然，他花了几年时间念夜校，而且一直坚持到底。迈克是否经常加班，每年的假期也都加班？不是，他的出勤记录显示，他和大多数人一样正常上下班。他的销售区域是否更大，或是有更集中的重



要客户？没有，他负责的区域很普通。他在公司几年的资历是中等的。事实上，迈克的一切似乎都很普通。”

汤姆接着说：“那么，迈克为什么能脱颖而出呢？仅仅是因为运气吗？让迈克来为我们解答一下这个问题。”

迈克回答道：“我从不靠运气。去年我每一次拜访客户都非常守时，一个星期后必定追踪，这不是幸运；每接到一笔订单，我一定注意是否准时并且确实交货，这也不是幸运；我花了6年的时间念完夜校，更不是幸运；去年我在公司的业绩排第一，我也不觉得是幸运。”

“我认为，我积极的工作态度与我的期望有很大的关系。我把目标定得很高，比一般人要高出5倍。并且，我坚信自己可以做到，从不因外在的挫折降低标准。我只是做好每天的计划，并用尽所能地实现它。”

今天你可以不奋斗，但你的同事、你的竞争对手绝不会停止奋斗，人与人的差距也就此产生了。人们不得不面对这样一个奇怪的事实：在这个世界上，成功卓越者少，失败平庸者多。为什么会这样？仔细观察和比较一下二者的心态，尤其是关键时刻的心态，就将发现心态导致人生有着惊人的不同。

很多人都具备成为成功人士的潜力，但是很少人能拥有像成功人士一样的工作态度。所以，不论做什么工作，首先都要有一个积极的态度。

积极的态度是成功的基础，它能够激发人的自信和奋斗热情，强大的自驱力推动着人们为立志要做成的事情而孜孜



不倦地努力，一步一步向理想中的目标靠近。

凡事多一点坚持，也会成为人与人之间最终差距产生的原因。有的人对于自己的理想，从不轻言放弃，即使是受到了挫折与打击也是如此。这样的人，最后往往会成为最终的胜出者。

有个年轻人去微软公司应聘，而该公司并没有刊登过招聘广告。见总经理疑惑不解，年轻人用不太娴熟的英语解释自己是碰巧路过这里，就贸然进来了。总经理感觉很新鲜，破例让他试一试。面试的结果出人意料，年轻人表现糟糕。他对总经理解释说是事先没有准备，总经理以为他不过是找个托词下台阶，就随口应道：“等你准备好了再来试吧！”

一周后，年轻人再次走进微软公司的大门，这次他依然没有成功。但比起第一次，他的表现要好得多。而总经理给他的回答仍然同上次一样：“等你准备好了再来试。”就这样，这个青年先后5次踏进微软公司的大门，最终被公司录用，成为公司的重点培养对象。

什么东西比石头还硬，或比水还柔软？然而水却穿透了硬石。这个年轻人没有被多次的失败所吓倒，而敢于正视失败接受失败。像剥洋葱那样，一点点、一层层查找导致失败的原因，从失败中汲取教训和经验。终于开启了理想之门。

在人生的路上，遭遇失败和挫折是难免的。有的人可能在遭受一两次挫折的时候，还能坚持，但面对更多困难和挫折时就会泄气，丧失意志和勇气，甚至自我怀疑。于是，放



弃就成了唯一的选择。其实，很多时候，坚持下来看似是非常困难的，但只要能再多一点点的“坚持”，成功也许就降临了。正如马云曾经说过的：今天很残酷，明天也很残酷，但后天很美好，可很多人都死在了明天晚上。

一盎司只相当于 $1/16$ 磅。但是，就是这微不足道的一点区别，却让人与人之间产生巨大的差异。尽职尽责完成自己工作的人，最多只能算是称职的员工。如果在自己的工作中再“多加一盎司”，你就可能成为优秀的员工。而这“一盎司”就是积极的工作态度，就是坚持。



办实事，行动缩短差距

只要自己能够行动起来，就会缩短自己与别人的差距。无论自己的起点有多低，也不管自己与别人的差距有多大。

知道自己与别人的差距只是第一步，如何缩短这段差距才是最重要的。没有人生来就是万事通，所有人都是从零开始做起的。

只要自己能够行动起来，就会缩短自己与别人的差距。无论自己的起点有多低，也不管自己与别人的差距有多大。

安迪被所在的凯蒂尔公司授予年度进步最快员工奖。因此，他的业绩也就成了所有人关注的焦点。

安迪进入公司第一个月的销售业绩只有平均线的 50%，相当于公司里最优秀员工业绩的 30%。但是，第二个月，他的销售业绩就已经达到了公司平均线的 80%。第三个月，他的销售业绩，已经超越了平均线的 20%，他的业绩已经相当于公司里最优秀员工业绩的 90%了。

安迪，作为一个进入公司三个月的新人，所取得的业绩，让所有同事都为之赞叹。公司领导也特意让他向其他同事传授成功的经验。

他却微微一笑道：“其实，我知道自己与最优秀的人一直都还存在着差距，像我这样的一个新手，要弥补这种差



距，除了多跑跑，没有其他的捷径。”

新人如果不多跑跑就永远都是“新人”。其实，在企业里，新人并不一定单指那些进入企业不久的人，那些进入企业很长时间、但仍没有采取任何行动缩短自己与同事差距的人，同样也是“新人”。

新人与优秀员工的差距不会无缘无故地缩短，新人只有靠自己的勤奋，才会逐渐把这段距离缩短，直至超越优秀员工。只有这样不断地努力，自己才可能成为企业里最优秀的员工。

行动缩短差距，知识弥补不足。像销售业绩上的差距可以通过多跑跑的方式来解决，而如果是技术上的差距，却需要实实在在的学习和行动来弥补、缩短了。

1997年8月，海尔为了发展整体卫浴设施的生产，缩短与竞争对手的差距。33岁的魏小娥被派往日本，学习世界上最先进的生产技术。

学习期间她发现，这家公司的废品率为2%。为什么不把合格率提高到100%呢？可日本人认为不可能。然而作为海尔人，魏小娥却认为，虽然自己也把废品率控制在2%就能弥补与日本企业的差距，但只赶上对手不是海尔作风，超越对手才是海尔的风格。她刻苦学习了三周后，带着先进的技术知识和赶超日本人的信念回到了海尔。

半年后，日本模具专家宫川先生来华，见到了已是卫浴分厂厂长的魏小娥。面对一尘不染的生产现场、操作熟练的员工和100%合格的产品，他惊呆了：“有几个问题曾使我



绞尽脑汁地想办法解决，却最终没有成功。日本卫浴产品的现场脏乱不堪，你们是怎样做到现场清洁的？2%的废品率是天经地义的，你们又是怎样达到我们连想也不敢想的100%的合格率的呢？”

“用心。”魏小娥平静地答道。

用心，看似简单，其实并不简单。为了消灭2%的废品率，魏小娥不知冥思苦想了多少个夜晚，查阅了多少资料。终于，一次偶然的机会，她从女儿削铅笔的过程中得到了启示，通过设计一个专门接毛边的“废料盒”的办法，解决了板材的黑点问题。

魏小娥通过自己的学习行动，弥补了自己企业与日本同行的差距，并成功地超越了竞争对手。海尔，也正是因为有了很多像魏小娥一样的员工，才使得自己不断地缩短与国际竞争对手的差距，不断地超越竞争对手。

弥补差距，不是最终目的，只有最终的超越、最终的胜出，才是一个企业真正追求的东西。而弥补这种差距，需要的就是一个能够办实事的人。而这个人既要有实实在在的努力，又要有脚踏实地的行动。



“找不足，补差距” 具体行动方案

◇有比较，就会看到差距

“通过比较，找差距” 行动方案：

◎寻找别人的闪光点，并及时发现自己的不足。

◎工作中，不断地给自己设定比较的对象，并随时注意自身与对象的差距。

◎能够寻找自身的短处，并通过与他人的比较找到弥补短处的办法。

◎永远能够把竞争对手想象得强大一些，把自己与对手的差距想象得大一些。

◎能够把与别人的差距，当成鞭策自己前进的动力。

心得体会：

“看不见差距” 的具体表现：

◎盲目地自高自大，总认为自己是最好的。

◎喜欢用自己的优点去对比别人的缺点。

◎对自身与别人的差距总是视而不见，总是认为那种差距是无关紧要的。

◎当别人指出自己的不足时，总是认为那是无中生有，并满腹怨言。

◎被自己昨天的成绩迷住了双眼，总是停留在对昨天辉煌的假象中。

心得体会：



找不足，补差距

◇说真话，要敢承认差距

“承认差距”行动方案：

◎对于自身与别人存在的差距，能够坦然地承认，并积极想办法去弥补它。

◎对于自己与别人的差距，从不隐瞒，敢于讲真话，敢于承认。

◎从不认为承认差距是一种耻辱。

◎无论何时，都敢于说真话、敢于承认不足。

◎坚信“只有承认差距，才会缩短差距、弥补差距”。

心得体会：

“不敢承认差距”的具体表现：

◎总是对自身的错误或不足遮遮掩掩，不敢向别人承认这种不足。

◎有时，为了弥补自己的不足，不惜对别人说假话。

◎发现自己与别人有差距时，总是为这种差距寻找解释的借口，而不敢正视差距。

◎有时，明知自己技不如人，也要勉强地去做一些工作。

心得体会：



◇查原因，差距因何而生

“减少差距产生” 的行动方案：

◎任何时候都保持积极的工作态度，可以减少差距的产生。

◎凡事多一点坚持，也能够减少差距的产生。

◎每天多做一点职责之外的工作。

◎为自己定一个学习计划，每天多学习一点新的知识、新的技能等。

◎任何时候，面对困难和挫折都不会后退。

心得体会：

“放任差距产生” 的具体表现：

◎别人爱学什么学什么，反正自己不会去受那份累。

◎有些事情，如果努力了还做不好，除了放弃就没有别的办法了。

◎做好分内工作就可以了，至于其他的工作，愿意就做点，不愿意就不做。

◎总是想：“企业又不是自己的，那么积极地工作是没有必要的。”

◎“他是他，我是我，我为什么要和他比啊？”

心得体会：



◇办实事，行动缩短差距

“缩短差距”行动方案：

◎将自己要采取的行动，安排在一个计划表内，并严格贯彻执行。

◎坚持每天进步一点点。

◎相信只有不断学习，才会缩短与别人的差距。

◎办实事，就是不断用实际行动缩短差距，这种差距包括与别人的差距，也包括与自己心理上的差距。

◎坚信“弥补差距不是目的，超越对手才是最终的目标”。

心得体会：

“坐等差距拉大”的具体表现：

◎“反正差距已经产生了，自己怎么弥补也是无济于事的。”

◎“等我有时间了，一定努力缩短差距。”

◎总是强调自己重视差距，却迟迟没有行动。

◎“自己与别人的差距只是那么一点点，无所谓。”

◎“让自己付出那么多的汗水去弥补差距，是十分不划算的。”

心得体会：



无借口，肯负责

负责，就要讲真话

负责，关键要看行动

负责，拒绝任何借口

负责，就要做出实事



负责，就要讲真话

负责就要讲真话。也就是说，一个负责的员工，他会时时刻刻对企业讲真话、对上司讲真话、对下属讲真话、对客户讲真话。

负责就要讲真话。一个负责的员工往往就是一个时时刻刻都讲真话的人，这样的员工正是每个企业和老板最需要的人。这样的员工，他在对企业负责的同时，也为自己赢得了一片广阔的职业发展前景。

一个勇于讲真话且对企业负责的员工，同样会以忠诚之心对待自己的工作，以诚信之态对待公司的客户。因为，他们清楚只有对企业讲真话、对上司讲真话、对下属讲真话、对客户讲真话，才能使企业的竞争力得到提升，才能使公司的产品和服务得到客户的认可。

从事房地产推销业务的哈尔默奇先生，有一次承担了一项艰巨的推销工作，因为他要推销的那块土地紧邻一家木材加工厂，电动锯的噪声使人难以忍受，即使这片地接近火车站，交通便利。

哈尔默奇先生想起有一位顾客想买块土地，其价格标准和这块地大体相同，而且这位顾客以前也住在一家工厂附近，整天噪声不绝于耳。于是，哈尔默奇先生拜访了这位顾客。



“这块土地处于交通便利地段，比附近的土地价格便宜多了。当然，之所以便宜自有它的原因，就是因它紧邻一家木材加工厂，噪声比较大。如果您能容忍噪声，那么它的交通地理条件、价格标准均与您希望的非常相符，很适合您购买。”哈尔默奇先生如实地对这块土地做了认真介绍。

不久，这位顾客去现场参观考察，结果非常满意，他对哈尔默奇先生说：“上次你特地提到噪声问题，我还以为噪声一定很严重，那天我去观察了一天，发现那里噪音的程度对我来说不算什么，我以前住的地方整天重型卡车来来往往，络绎不绝，而这里的噪声一天只有几个小时，所以我很满意。你这人真老实，要换上别人或许会隐瞒这个缺点，光说好听的，你这么坦诚，反而使我放心。”

员工是企业诚信的窗口，他的一言一行都代表着公司的形象。有责任心的员工在工作中会坚持以诚为本，老实地告诉客户产品的缺点，同时也会把产品的优点客观地展现给客户。这样，客户不仅不会因为产品存在缺点而放弃购买，反而会因为企业员工的诚实而感到放心、感到踏实。

只有以“诚”才能取“信”于客户。哈尔默奇先生以他的坦诚，完成了这项几乎不可能完成的任务。一番真话不但给他带来了可观的佣金，而且个人和公司的形象也因为他的坦诚和负责而得到了提升。

负责，就要讲真话。这句话从反面理解就是，一个说谎话的员工，是不可能具有负责精神的，也就更谈不上对企业、对上司负责了。



约翰和丹尼尔新到一家速递公司，被分为工作搭档，他俩工作一直都很努力。老板对他们很满意，然而一件事却改变了两个人的命运。一次，约翰和丹尼尔负责把一件大宗邮件送到码头。这个邮件很贵重，是一个古董，老板反复叮嘱他们要小心。到了码头，在约翰把邮件递给丹尼尔的时候，丹尼尔却没接住，邮包掉在了地上，古董碎了。

老板对他俩进行了严厉的批评。“老板，这不是我的错，是约翰不小心弄坏的。”丹尼尔趁着约翰不注意，偷偷来到老板办公室对老板说。老板平静地说：“谢谢你，丹尼尔，我知道了。”随后，老板把约翰叫到了办公室。“约翰，到底怎么回事？”约翰就把事情的原委告诉了老板。最后约翰说：“这件事情是我们的失职，我愿意承担责任。”“丹尼尔的家庭条件不好，让我一个人来承担损失吧！”

丹尼尔洋洋得意地认为老板肯定对约翰大发雷霆。两天后，老板把约翰和丹尼尔叫到了办公室，对他俩说：“其实，古董的主人已经看见了你俩在递接古董时的动作，他把事实都告诉了我。这次由公司来承担客户的损失，约翰继续原来的工作。丹尼尔，明天你不用来工作了。”

一个员工在工作中，难免会出现这样那样的错误。有的错误偶尔犯了一次，只要及时改正就可以了；而有些错误则是万万不能犯，犯了也许就永远没有改正的机会了。这个不可饶恕的错误就是：说谎。因为，说谎就意味着缺少责任感，这其实就是对工作的不负责任。丹尼尔就是犯了这样一次不可饶恕的错误。



做错事并不可怕，可怕的是你没有承认的勇气而编造谎话来逃避。丹尼尔害怕受到惩罚而把责任全部推到同事身上，结果被公司扫地出门；而约翰坦坦荡荡，不忘为同伴的处境着想，主动承担所有的责任，被老板留用了。

负责就要讲真话，不仅要求一个员工讲真话，同样，也要求一个组织、一个企业对自己服务的对象讲真话、对自己的合作伙伴讲诚信。被誉为“腌菜之王”的海因茨，他成功的哲学就是“忍耐加诚实”。

在 1875 年全美国经济大萧条的情况下，为了守信，他赔本收购，后来连自己的企业也破产了，但他坚信，一个诚实的人不会在商场上倒下，仍在四处借债履行合约。后来经济大萧条过去了，他的合作伙伴因为他的诚信而纷纷主动加大与他的合作力度，他因此成了商场上的巨人。他的腌黄瓜、番茄酱也因此走向了全球。

事实上，他的成功在很大程度上是经营理念的成功，也是诚信品质的成功。诚信不仅可以成为一个员工的名片，更能成为一个企业强大竞争力的基石，同时，诚信也是企业增值空间中最大的资本。

负责，就要讲真话。一个负责的员工应该如此，同样，一个负责的组织、负责的企业也应该如此。



负责，关键要看行动

责任更多的不是体现在一个人的学识、水平和能力上，而是体现在行动上。

负责，关键看行动。责任更多的不是体现在一个人的学识、水平和能力上，而是体现在行动上。

在工作中经常会有这样的员工，当领导交代任务时，他们的反应是：“好的，我会对这件事负责的。”于是，领导便很放心地走了。然而，过不了多久，领导便发现自己的心放得太早了，这些员工其实根本没把工作放在心上，因而迟迟不见他们有行动，他们只是把对工作的负责停留在了口头。

海尔的一名员工这样说过：“我会随时把我听到的和看到的关于海尔的意见记下来，哪怕我是在朋友的聚会中，或是走在街上听陌生人讲话，因为我必须对企业负责。”由此可见，对于一个员工来说，不是说了愿意负责的话就是负责任，而是需要用真正的行动承担起自己应负的责任。

在大连某条繁华的大街上，行驶着一辆公交双层巴士。一切都显得那么正常和平静。

突然，巴士司机感到一阵剧烈的疼痛，他意识到自己的心脏病发作了，也许自己的生命将走到终点。

然而，司机并没有考虑太多，他强忍剧痛，在生命的最后一分钟里，他做了三件事：



无借口，肯负责

一、把车缓缓地停在路边，并用生命的最后一点力气拉下了手动刹车闸；

二、把车门打开，让乘客安全地下车；

三、将发动机熄火，确保了乘客和车辆的安全。

做完了这三件事，他趴在方向盘上停止了呼吸。

这只是一名平凡的公交汽车司机，他在生命最后一分钟里所做的一切也并不惊天动地，然而许多人却牢牢地记住了他的名字。

他，就是大连市公汽联营公司普普通通的一名员工，他的名字叫黄志全。

对工作负责，不需要任何的言语，需要的只是行动。黄志全并没有用任何语言表达自己对责任的认知、对工作的负责，而是用他在生命即将终结时的行动，阐述了自己对于“负责”二字的理解。

有行动，才会有负责。一个员工，只有积极地行动，才可能解决工作中的问题，才是真正地对企业、对工作负责。如果一个人只是原地不动地坐等，即使嘴里说的再好，也不可能解决企业里出现的任何问题，更谈不上对企业的负责了。

同样，一个对工作高度负责的员工，就是随时为即将到来的工作做好了准备的员工，他们随时随地都可以用自己的行动和成果证明：交给我任何一项工作，我都会干得很出色。

1985年，年轻的凯瑞加入了联邦快递，几年之后，她



便成为这家全球最具规模的快递公司的一名高级客户服务代表。

一天，她正在值班，一阵急促的电话铃响起，这个电话来自凤凰城某医学实验室。对方说有两个送往实验室的羊水样本还未送达，羊水来自两个情况十分危急的孕妇，一旦延误，羊水就会变质，这样一来，两位孕妇就必须再次忍受抽取羊水的痛苦。

放下电话后，凯瑞迅速对羊水的运送情况进行了查询。查询的结果是：这两件样品就在附近的达拉斯市。她通过公司总部的远程呼叫系统截住了运送羊水的汽车。按照实验室的事先要求，为了保证羊水的安全，羊水必须保存在冰箱里，但公司里找不到现成的冰箱，凯瑞立刻赶回家中，将自己的小冰箱和备用电源搬上了汽车。

然后，她又紧急与达拉斯市联邦快递的空运经理取得了联系，当天晚上的十一点钟，她乘上了空运经理安排的飞往凤凰城的飞机。次日一早，实验室人员准时看到了羊水样品。凯瑞的付出得到了回报，实验室后来告诉她，由于联邦快递运送及时，两件羊水样品完好无损，检测数据非常精确。她救了四个人的命——两位年轻的妈妈和两个可爱的小宝宝。

当实验室人员问她为什么这样做时，凯瑞淡淡一笑，说：“这件事需要有人来做，刚好，当时我在那里。”

凯瑞其实完全可以将这个来自实验室电话的内容，通知给快递人员，因为自己毕竟不是普通快递员。但是，如果凯



瑞真的那样做了，也许那四个人的生命就保不住了。

凯瑞的心里非常清楚，越是这种时候，越需要自己用行动来体现对企业、对客户的负责。送快递虽然不是自己的职责，但却是自己企业的责任，自己既然是企业的一员，就不可能无视这种责任，而独自偷闲。

“这件事需要有人来做，刚好，当时我在那里。”凯瑞一句轻松而简单的话语背后，却蕴含了一条深刻的道理：作为一名员工，就必须为即将到来的工作而时刻准备着，哪怕这个工作不是自己的职责，自己也必须义无反顾地去承担。

负责，关键看行动。对于一名员工来说，不仅需要用行动履行自己的职责，更需要用行动履行自己企业的责任，因为，企业的责任，也是自己的责任。



负责，拒绝任何借口

在工作中，每个人都应该发挥自己最大的潜能，努力地工作，而不是浪费时间去寻找借口。要知道，公司安排你这个职位，是为了解决问题，而不是听你关于困难的长篇累牍的分析。

——杰克·韦尔奇

平庸的员工常常把借口排在前面，优秀的员工则永远把责任排在第一位。一个从来都没有任何借口、肯负责的优秀员工，随时都会对企业怀有一颗忠诚之心。他们遇到问题时，总是能够主动地找办法解决问题，而不是逃避问题。相反，那些平庸的员工遇到问题时，则会首先想到逃避。

同样，一个不找借口的员工，也必定是一个敬业的员工，他们不是用借口与组织划清界限，而是积极地寻找解决问题的方法和途径。他们从来不会说“这不是我的责任”、“这和我没有关系”、“我无能为力”等。他们会把所有的精力都用在如何履行职责上，绝不会用借口来当做挡箭牌。

在一个周末的下午，风很大，杰克和他的家人驾车行驶在高速公路上。突然，他们看到在公路右侧的旷野中，一个中年人正从他的轮椅上起来扑向一大片报纸。报纸在空中飞舞，狂风将报纸吹得到处都是。他不能站立，只能在地上爬行。他努力想抓住那些报纸，可风实在是太大了，他的腿又



无借口，肯负责

有残疾，转眼间，旷野中到处都是报纸。

看到这种情景，杰克一家迅速地把车停到路边，下车去帮忙。

杰克问这个中年人：“发生了什么事情？”他挣扎着坐回到轮椅上，一只手臂抖个不停。他说：“老板让我把几捆报纸送给客户，等我到地方的时候发现缺了一捆，急忙回来沿途寻找。当我来到这里时，我简直不敢相信我的眼睛，报纸飘得满地都是。”

杰克不假思索地接着问到：“你打算一个人把这些报纸都捡起来吗？”他很奇怪地望着杰克说：“当然，我必须这样做。这是我的错。”

美国成功学家格兰特纳说过这样的话：“如果你有为自己系鞋带的能力，你就有上天摘星星的机会。”一个员工对待工作是否负责是决定他能否成功的关键。许多人之所以平庸一生，其原因就在于他们万事皆找借口；而一个成功者是从不会到处为自己找借口、开脱责任的，相反，无论出现什么情况，他都会主动地将自己的工作执行到底。

像上面那个坐在轮椅上的送报人一样，拒绝在工作中为自己寻找借口的人，往往都是对工作、对企业负责的人。然而，在现实的工作中，找借口永远比思考解决问题的办法更容易。也正因如此，才会有那么多的员工在遇到问题时，首先想到的不是解决问题，而是为自己寻找借口。

一次，某公司开会讨论最近销售业绩不佳的问题。

营销部的员工说：“最近销售做得不好，我们有一定责



任，但是最主要的责任不在我们，竞争对手纷纷推出新产品，而且新产品比我们的产品好，所以我们很不好做，研发部门要认真总结。”

研发部的员工说：“我们最近推出的新产品是少，但是我们也有困难，我们的预算很少，就是少的可怜的预算，也被财务削减了。”

财务部的员工说：“是，我们是削减了你们的预算，但是你们要知道，公司的采购成本在上升，我们当然没有多少钱。”

采购部的员工说：“我们的采购成本是上升了10%，为什么上升，你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢价格上升。”

营销部、研发部、采购部的员工同时说：“哦，原来如此，这样说，我们大家都没有多少责任了。”

总经理最后说：“这样说来，大家都没有责任，难道责任在我这里吗？”

公司里所有的人不是积极思考解决问题的办法，而是把问题推到其他部门，最后问题一直推到总经理那里。其实，现实中有很多这样的企业，当销售业绩下滑、产品质量下降、管理出现松散时，所有的员工、所有的部门都不为寻找解决问题的办法而努力，却消耗精力找借口。最终的结果只能是既害了企业，又害了自己。

杰克·韦尔奇曾这样说过：“在工作中，每个人都应该发挥自己最大的潜能，努力地工作，而不是浪费时间去寻找



无借口，肯负责

借口。”同时，当员工急于脱身，向同事或上司推卸责任成为正常化、习惯化的行为的时候，就会在企业中形成一种不负责任的文化氛围。而这种文化氛围会让企业逐渐走向失败的边缘。

工作就是解决问题。对于一个员工来说，公司安排你这个职位，就是为了解决问题，而不是听你关于困难的长篇累牍的分析，也不是听你逃避问题的借口。一个员工，即使自己尽了最大的努力，仍然没有达到预期的效果时，也要敢于负责，而不是找借口证明自己付出的努力。

一流的员工找方法解决问题，末流的员工找借口推脱问题。一个想成为一流员工的人，必须时刻告诫自己：负责的人，拒绝任何借口。



负责，就要做出实事

没有结果也就没有负责。对于员工来说，任何时候都要记住：“负责，就要做出实事。”

负责，就要做出实事，就要拿出与之相配的结果。负责，强调的不仅仅是一种过程，更要求得到相应的结果。如果一个员工总是强调自己已经尽力了、负责了，但是却没有任何成果，那对于企业来说，也是无济于事的。

没有结果也就没有负责。对于一名员工来说，无论做什么工作都要想到自己身上的责任，都要想着自己要达到的目标。不能一遇到困难就寻找自我安慰，告诉自己“我已经尽力了”。实质上，一个员工有这样想法的时候，都是一种没有尽力、没有负责的表现。

一家公司准备和外地来的一家大型企业采购部经理谈一笔业务，因为这笔业务对公司来说非常重要，但同时公司领导也了解到这位采购经理脾气非常坏，和他打交道，很少有不碰钉子的。于是公司特意派出了一位经验丰富的业务员。

业务员王强接到任务后，不敢耽误，立即赶到采购经理下榻的宾馆。

因为知道和这位经理谈判的难度会很大，于是他想：这位经理会在当地停留一个星期，如果今天说服不了他，我就明天再来，明天说服不了他，后天再来。天天都来，他总会



被我的诚意所打动。

然而，当他赶到宾馆时，却被告知经理出去办事了。

于是第二天一大早他又去了，经理正在吃早餐，还没等他开口，就被经理直接拒绝了。

王强不甘心，于是第三天，他选择中午去找那位经理。谁知经理有午睡的习惯，被他吵醒后经理非常愤怒，哪里还有心情听他说什么。臭骂一通之后，又将他轰了出去。

这回他没有走，在宾馆大堂等了一下午，直到深夜，也没见着经理。

看起来是毫无希望了，王强只好将情况如实地向公司领导做了汇报。

领导一听，觉得这样下去的确不行，于是临时决定派刚进公司的王杰去试试。不管成不成，就当给他一个锻炼的机会。

接到任务后，王杰没有急着去找那位经理，而是好好准备了一番。

他通过种种渠道，详细了解了采购经理的处事风格、兴趣爱好以及这几日的行程安排。最后他还设计了几句简单却有分量的开场白。

准备好这些，第二天一大早，王杰就到了宾馆的早餐厅等候，等那位经理用完餐，王杰就跟着他一起走了出去，并在电梯里和他聊起了天，说的正是那位经理最感兴趣的话题。

结果可想而知，在博得了那位经理好感的前提下，王杰



借机表明了自己的身份，而后面的合作也顺利地谈成了。

事后，王杰受到了领导的公开表扬，不久，王杰就成了领导得力的左右手。

负责，就要让自己的工作取得实效，而没有工作实效就是对工作的不负责任。没有任何实效的王强，虽然对领导交给自己的工作已经尽力了，但是也很难说他对工作负责了、对企业负责了。因为，没有任何实效的工作，是无法给企业带来效益的，如果员工做的都是这样无效的工作，最后只能导致企业的破产。由此可见，一个负责的员工，一定会让自己的工作取得实效的。

负责，就要做出实事。这种实事，不能是表面上的实事，而是能够对企业发展确确实实有利的实事。有一些事情，虽然从表面上看是对企业有利，实质上，却是为企业留下了隐患，如果是这样的事，那么是无论如何也不能称之为“实事”的。

美国有一家以极少炒员工而著称的公司。一天，资深熟手的车工杰瑞为了赶在中午休息之前完成三分之二的零件，在切割台上工作了一会儿之后，就把切割刀前的防护挡板卸下放在一旁，没有防护挡板收取加工零件来更方便、更快捷一点。

杰瑞为自己的聪明举动感到暗自高兴，一个月以来他按照这样的方法工作省去了很多功夫。

没想到这样的举动被无意间走进车间巡视的主管逮了个正着。主管大发雷霆，除了目视着杰瑞立即将防护挡板装上



之外，又站在那里大声训斥了半天，并声称要作废杰瑞一整天的工作量。

事到此时，杰瑞以为结束了，没想到，第二天一上班，有人通知杰瑞去见老板。在那间杰瑞受过好多次鼓励和表彰的总裁室里，杰瑞听到了要将他辞退的处罚通知。总裁说：“身为老员工，你应该比任何人都明白安全对于公司意味着什么。你今天少完成几个零件、少实现的利润，公司可以换个人换个时间把它们补起来，可你一旦发生事故，失去健康乃至生命，那是公司永远都补偿不起的……”

虽然杰瑞的做法，能够提升一些自己的工作效率，也能为公司多创造一点利润。从某种意义上说，这也是一种对工作的负责，但这种负责充其量也只是负小责。而他同时给公司的安全留下了隐患才是大责。“负小责而弃大责”，就很难说是真正的负责。那么，他所做的事情，也很难说是真正意义上的为公司做实事了。



“无借口，肯负责”具体行动方案

◇负责，就要讲真话

“负责，就要讲真话”行动方案：

◎做销售工作时，会把商品的真实情况原原本本地告诉客户。

◎自己在工作中的错误会勇敢承认，绝不会将责任推给别人。

◎自己的一言一行，代表了企业的形象，所以，任何时候都会讲真话。

◎始终坚信“不讲真话，就是不负责”。

心得体会：

“不负责人”的具体表现：

◎销售时，总是将自己产品的功能过分夸大，单纯地以卖出产品为目的。

◎当工作出现问题时，总是想方设法将责任推给同事。

◎领导问话时，只拣领导喜欢听的说，对于一些问题，却避而不谈。

◎为了照顾别人的感情，说些假话也无所谓。

心得体会：



无借口，肯负责

◇负责，关键要看行动

“负责”行动方案：

◎时时刻刻把“立刻”、“马上”放在嘴边。

◎对于任何有损企业的行为，都会义无反顾地去立即制止。

◎对于工作中出现的问题，都会积极主动地迅速给予解决。

◎经常主动提出一些有利于公司发展的合理化建议。

◎每天都主动去做一件老板没有交代的事。

心得体会：

“没有负责行动”的具体表现：

◎整天把负责之类的话挂在嘴边，但就是没有任何行动。

◎一旦遇到需要承担责任的工作，首先想到的是，把它推给别人。

◎“大家都是这么做的，我也这么做。”

◎“这不是我的工作，你还是让他去做吧！”

◎现在公司业务量一直呈下降趋势，自己还是早做打算为好。

心得体会：



◇负责，拒绝任何借口

“没有任何借口” 行动方案：

◎对于上司交代的任务，从来都是不打折扣地认真执行。

◎把每一次工作都当成锻炼自己的机会。

◎从心里忘掉“不可能”、“做不到”等词语。

◎积极地面对工作中的各种问题，并主动寻求解决问题的办法。

◎工作中，从来不会找理由推脱责任。

心得体会：

“推卸责任”的具体表现：

◎“我已经努力了，还没做好就不是我的责任了。”

◎“这件工作本来可以做好，但是出现了一点差错，所以就成这样了。”

◎“我这两天身体不舒服，这件工作还是让别人做吧！”

◎“这件工作又没有指定给我，我为什么要负责？”

◎“那个客户太难缠了，我根本无法应付他，他不满意也是很正常的。”

心得体会：



无借口，肯负责

◇负责，就要做出实事

“结果第一”的行动方案：

◎做任何事，都要强调结果的重要性。

◎以“不取得预期结果，就是对工作的不负责任”为自己的座右铭。

◎“任何事情，只要我做了，就一定要得到想要的结果。”

◎重视结果，不是唯结果是求，而是在保证不影响他人或企业利益的基础上，取得最优化的结果。

◎坚信“没有结果，一切都是零”。

心得体会：

“不注重结果”的具体表现：

◎只要把过程做好了就可以了，结果无所谓。

◎“只要自己努力就行了，至于结果，只能听天由命了。”

◎“不是我不想做好，而是这件工作太难处理了，实在是没办法的事啊！”

◎“反正为老板打工，给多少薪水就干多少活儿。”

◎“我这个环节不重要，做得差一点也没关系。”

心得体会：



讲忠诚，勤工作

忠诚，才能获得机会

忠诚，比能力更重要

忠诚，就要以企为家

勤奋，获得额外价值



忠诚，才能获得机会

忠诚，才能获得机会。对于一个员工来说，舍弃了忠诚，就舍弃了自己晋升的机会。

忠诚，才能获得机会。对于一个员工来说，舍弃了忠诚，就舍弃了自己晋升的机会。因为，很多领导者在提拔员工时，第一个想到的就是“忠诚的员工”。

一个员工，可以通过很多种形式来表现自己的忠诚，如敬业、执行、勤奋等，但在这些表现形式中，诚实是最重要的。可以这样说，没有诚信，就没有忠诚。

从前，有一个贤明且受人爱戴的老国王，他没有子嗣，眼看王位无人可继，他便诏告天下：“我要亲自在国内挑选一名诚实的孩子做我的义子。”

他拿出许多花的种子，分发给每个孩子，然后说：“谁用这种子培养出最美丽的花朵，谁就是我的继承人。”

所有的孩子都在大人的帮助下，播种、浇水、施肥、松土，照顾得十分细心。其中有一个叫雄日的男孩子，他整天用心培育花种。但是，10天过去了，半个月过去了……花盆里的种子并没有发芽。雄日很纳闷儿，就去问母亲。他母亲说：“你把花盆里的土壤换一换，看看行不行。”雄日换了新的土壤，又播下了种子，但仍不见发芽。

国王规定献花的日子到了，其他孩子都捧着盛开鲜花的



花盆涌上街头，等待国王的奖赏。只有雄日站在店铺的旁边，双手捧着没有花的花盆。

国王见了，便把他叫到面前问道：“你为什么端着空花盆呢？”雄日诚实地将他如何用心培育，而种子却不发芽的经过告诉了国王。

国王听完，满心欢喜地拉着雄日的双手说：“你就是我忠实的儿子。因为我发给大家的种子都是煮熟了的，根本就发不了芽、开不了花。”

因为诚实，雄日成了国王的继承人。

诚实是忠诚的基础。一个缺少诚实的人，是很难做到忠诚的。没有哪一个领导者会喜欢不诚实的人，更不用说给这样的人以晋升的机会了。雄日就是通过自己的诚实，表达了自己对国王的忠诚，因而，最终成为王位的继承人。

古人的观人之法讲究的是，“达则观其礼，贵则观其进；贱则观其所不为，怒之以验其节。”其实，现代企业的管理者，在选人与用人时，也会常常使用这些办法。有时，为了提拔某人，还会故意考验其人的忠诚。

有一个叫马登的技术开发员，被要求待岗。待岗比辞退好不到哪里去，只不过每月能够领取一点点象征性的生活费。之前，他一直都拿着比较低的薪水，没有什么积蓄，如此一来，一家人的生活一下子陷入了困境。

在他刚失业的几天里，他一连接到三个奇怪的电话。打电话的人自称是他的公司的竞争对手，并且希望马登提供一



些公司的机密。作为回报，他可以给马登一份工作，或者给马登 10 万美元。

第一次接到电话时，马登断然拒绝了。第二次，打电话的人将报酬提高到 20 万美元，马登还是拒绝了。

“那家公司已经让你待岗了，下一步很可能就是辞退你，你有必要为他们保守机密吗？”打电话的人问。

“替公司保守机密是我做人的原则，即使我已经离开了这家公司。”马登说。

第三个电话打来时，马登正在四处借钱，以维持家庭开支。而这时，打电话的那个人开的价格已经高达 50 万美元。

马登还是拒绝了。

那个电话再也没有打过来，一切似乎都已过去了。然而，一个星期后，马登很意外地被通知去上班，老板把代表公司最高荣誉的勋章——忠诚奖章发给了他。同时，老板还给他一份聘书，聘任他为公司技术开发部经理。

其实，那三个电话根本不是竞争对手打来的，而不过是公司干部聘任前老板突发奇想的考察方法而已。马登知道，他只是坚守了自己的良心。他的忠诚让他顺利地通过了公司的考察，获得了晋升。

一个员工，在自身经济状况十分恶劣的条件下，还能始终如一地信守对企业的忠诚，不肯出卖企业的核心机密，那么，也就意味着，在任何时候，他都不会放弃对企业的忠诚。而具有这种忠诚品质的员工，是每一个领导者都想得到的。因而，马登晋升机会的获得，也就是顺理成



讲忠诚，勤工作

章的。

一个成功学家说过：“如果你是忠诚的，你就是成功的。”企业的领导者都知道，一个忠诚的员工，能让人信赖，能让人安心。这样的员工在赢得老板信任的同时，也会像马登一样，给自己的发展带来机遇和好处。



忠诚，比能力更重要

忠诚比能力更重要。一个企业宁可选用一个十分忠诚七分能力的人，也不会用一个十分能力七分忠诚的人。

忠诚比能力更重要。一个人如果能力欠缺，可以通过后天的培养，使之提升；但如果一个人欠缺忠诚，那么是无论如何也弥补不上的。同时，一个能力较强却缺乏忠诚的人，非但不能对企业的发展有所帮助，而且还可能为企业带来伤害。

索尼公司的用人标准中有这样一句话：“如果想进入公司，请拿出你的忠诚来”，这是每一个希望进入索尼公司的应聘者常听到的一句话。索尼公司认为：一个不忠于公司的人，再有能力也不能录用，因为他可能为公司带来比能力平庸者更大的破坏。

曾经，IR 电子公司面临赫赫有名的比利孚公司的挤压，处境非常艰难。

有一天，比利孚电子公司的技术部经理邀请斯特共进晚餐。在饭桌上，这位经理对斯特说：“只要你把公司里最新产品的数据资料给我，我就会给你一个出乎意料的回报，怎么样？”

一向温和的斯特一下子就愤怒了：“请你不要再这样说。我的公司虽然效益不好，处境艰难，但我决不会出卖我的人



格，也绝不会做这种事，我不会答应你的任何要求。”

“对不起。”这位经理不但没生气，反而颇为欣赏地拍拍斯特的肩膀说：“这事当我没说过。来，干杯！”

过了一段时间，IR 公司终因经营不善而破产。斯特失业了，没过几天，他突然接到比利孚公司总裁的电话，让他去一趟总裁办公室。

他疑惑地来到比利孚公司，出乎意料的是，总裁热情地接待了他，并且拿出一张聘书——聘请斯特去公司做技术部经理。

斯特惊呆了，喃喃地问：“你为什么这样相信我？”

总裁微笑着说：“原来的技术部经理退休了，他向我说起了那件事，并特别推荐了你。年轻人，你的技术水平是出了名的，你对工作的忠诚更让我佩服，像你这样的人，任何一个企业都会欢迎的。”

斯特一下子醒悟过来，这就是忠诚的回报。但，如果斯特当时没有拒绝比利孚公司技术部经理的诱惑，那么，后来的好机会也不可能降临到他的头上。

有能力的人好找，但忠诚的人却难求。斯特打动比利孚公司的不是他的能力，而是他对公司的忠诚。因为，像技术部经理这样一个掌握着全公司最核心技术机密的人，如果缺少忠诚，那后果是十分可怕的。

对于一个领导者来说，忠诚的员工就是一个企业最大的财富。而很多领导者为了获得这种财富，甚至会采取一些非常措施。福特与恩坦因曼思的故事就是一个经典的案例。



恩坦因曼思是德国的一位工程技术人员，因为失业和国内经济不景气，不远千里来到美国，希望在北美这块热土上找到自己的梦想。

但举目无亲的他根本无法立足，只好到处流浪。最后他幸运地得到一家小工厂老板的赏识，成为了一名生产机器马达的技术人员。

恩坦因曼思是一个对工作极其严谨和富有钻研精神的人，很快他便掌握了马达的核心技术。

1923年，美国福特公司有一台马达坏了，公司所有的工程技术人员都未能修好。正在焦急万分的时候，有人推荐了恩坦因曼思，福特公司就派人请他过来。

他来了之后，什么也没有做，只是要了一张席子铺在电机旁，聚精会神地听了三天，然后又要了梯子，爬上爬下忙了多时，最后他在电机的一个部位用粉笔画了一道线，写上“这儿的线多绕了16圈”这几个字。福特公司的技术人员按照恩坦因曼思的建议，拆开电机把多余的16圈线取走，再开机，电机就正常运转了。

福特公司的总裁福特先生得知后，对这位德国技术员十分欣赏，先是给了他一万美元的酬金，然后又亲自邀请恩坦因曼思加盟福特公司。但是恩坦因曼思却对福特先生说，他不能离开那家小工厂，因为那家小工厂的老板在他最困难的时候帮助了他，他要与小工厂共荣辱。

福特先生先是觉得万分遗憾，继而又感慨不已。福特公司在美国是实力雄厚的大公司，人们都以进福特公司为荣，



而恩坦因曼思却因为忠诚而舍弃如此好的机会。

不久，福特先生做出了一个决定：收购恩坦因曼思所在的那家小工厂。

董事会的成员都觉得不可思议：这样一家小工厂怎么会进入福特先生的视野呢？

福特先生说：“人才难得，忠诚更难得，因为那里有恩坦因曼思。”

人才难得，忠诚更难得。为了获得一个忠诚的人，福特竟然不惜代价去收购一家企业。由此可见，忠诚的人在领导者心目中的价值。

朗讯CEO鲁索曾经说：“我相信忠诚的价值，对企业的忠诚是对家庭忠诚的延续，我从柯达重回朗讯，承担拯救朗讯的重任，这是我对企业的一份忠诚。我一直把唤起员工对企业的忠诚作为自己努力的目标。”

同时，一个忠诚的员工，也是一个值得老板信任的人。这样的员工即使能力稍有不足，老板也不会介意的。相反，一个员工缺乏忠诚，则是任何一个企业所不能接受的。

某公司销售部的汪经理和高层产生意见分歧，双方一直未能达成共识，为此，汪经理耿耿于怀，准备跳槽到另一家竞争对手公司。汪经理一方面是出于私愤，另一方面是为了向未来的“主子”表忠，便想尽一切办法把现任公司的机密文件和客户电话全部透露给各市场经销商，使得市场乱成一团，并因此引发了很多市场纠纷。这还不算，他还打电话给当地工商局、税务局，说公司的账目有问题，虽然最后查证



无此嫌疑，但却给公司带来了很大的伤害。

当汪经理带着满意的“成果”去向竞争对手公司邀功请赏时，没想到热屁股遇上了冷板凳，他们知道汪经理这般对待自己的老东家时，便开始担心：谁知道汪经理以后会不会如法炮制对待他们的公司呢？身边有这样的一个人，不就像是埋下了一个随时可能爆炸的定时炸弹吗？这样的人谁还敢用？结果自然是没有录用他。

一个人不能忠诚于自己原来的企业，人们就很难相信他会忠诚于别的企业。背叛公司、背叛老板，也就意味着背叛自己。汪经理遭遇“寒流”，正是他缺少忠诚的代价。

一个企业宁可选用一个十分忠诚七分能力的人，也不会用一个十分能力七分忠诚的人。所以说，作为一名员工，应该时时刻刻忠诚于你的企业、忠诚于你的领导，因为，忠诚比能力更重要。



忠诚，就要以企为家

一个忠诚的员工，一定是一个以企为家的人。他们会把企业当成自己的企业，时时刻刻都为企业着想，排斥任何有损企业利益的行为。

忠诚，就要以企为家。一个不忠于企业的人，就不会有以企为家的意识，更不会具备“企荣我荣，企衰我耻”的责任感。这样的员工，也是无法把工作做好的。

一个以企为家的人，一定会把企业当成自己的企业，时时刻刻都为企业着想，排斥任何有损企业利益的行为。

沃恩是一家大型滑雪娱乐公司的普通修理工，一天晚上他值班，深夜巡查时看见一台造雪机喷出的全是水，而不是雪。他知道这是造雪机的水量控制开关和水泵水压开关不协调所致。他急忙跑到水泵坑边，用手电筒照着检查，发现坑里的水快漫到了动力电源的开关口，若不赶快阻止水继续漫溢，将会造成动力电缆短路，这种情况将会给公司带来重大损失，甚至伤及人的性命。

他来不及多想，不顾个人安危，跳入水泵坑中，摸索着控制住了水泵阀门，防止了水的漫溢，然后又找来工具把坑里的水排尽，重新启动造雪机开始造雪。

当同事赶来帮忙时，一切都已经处理妥当。这时，沃恩的衣服几乎完全湿透了，再加上天冷和劳累，浑身直打哆



嗦。当他的同事问他为什么这么拼命时，他说：“检修设备故障是我的工作，但更是企业赋予我的使命，我必须忠诚于我的工作。”

事后，他受到了公司的表扬和嘉奖。当部门经理的职位出现空缺时，他便被晋升为部门经理。

对于一名普通员工来说，忠于自己的工作，就是忠于企业；只有忠于企业，才是真正的以企为家。同样，一个员工如果能够做到以企为家，企业也会把他当成“家人”一样看待的。沃恩由一名检修工晋升为部门经理就是最好的证明。

以企为家，不应只是一句口号，而应该是一个企业所有员工发自肺腑的呼声。只有这样，当企业的利益受到侵害时，才会有人挺身而出；当企业的荣誉可能受损时，才会有人主动站出来为其增光。

一天下午，日本东京奥达克余百货公司的售货员彬彬有礼地为顾客挑选了一台未启封的索尼牌唱机。

事后，售货员清理商品时发现，原来是错将一个空心唱机货样卖给了那位顾客。于是，她立即向公司警卫做了报告。警卫四处寻找那位女顾客，但顾客已不见踪影。

经理接到报告后，觉得事关顾客利益和公司信誉，非同小可，马上召集有关人员研究。当时只知道那位女顾客叫基泰丝，是一位美国记者，还有她留下的一张美国快递公司的名片，据此仅有的线索，奥达克余公司公关部连夜开始了近似于大海捞针的寻找。先是打电话，向东京各大宾馆查询，毫无结果后，又打国际长途，向纽约的美国快递公司总部查



询，深夜接到回话，得知基泰丝父母在美国的电话号码。接着，找到了基泰丝的父母，忙了一夜，共打了 35 个紧急电话。

第二天一早，公司给基泰丝打了道歉电话。几十分钟后，奥达克余公司的副经理和公关人员赶到基泰丝的住处。除了送来一台新的合格的索尼牌唱机外，又加送著名唱片一张、蛋糕一盒和毛巾一套。接着副经理打开记事簿，宣读及时纠正这一失误的全部纪录。

基泰丝深受感动，她坦率地陈述了买这台唱机是准备作为见面礼送给东京外婆家的。回到住所后，她打开唱机试用时发现，唱机没有装机心，根本不能用。当时，她火冒三丈，觉得自己上当受骗了，立即写了一篇题为《笑脸背后的真面目》的批评稿，并准备第二天一早到奥达克余公司兴师问罪。奥达克余公司的做法使基泰丝深为敬佩，她删掉了批评稿，重写了一篇题为《35 次紧急电话》的特写稿。

《35 次紧急电话》见报后，反响强烈，这家公司因一心为顾客而名声鹊起，门庭若市。

在百货公司的员工眼中，公司的荣誉高于一切。他们不是心存侥幸心理，祈祷着让这件事在客户的沉默中过去，也不是守株待兔等着客户找上门调换，而是在发现工作的疏忽后，主动联系客户，不怕麻烦，不怕曲折，进而上演了一幕全体为寻找错买空心唱机客户的大搜索行动，终于在拨打了 35 个紧急电话后找到了客户。

这场大搜索是一场为荣誉而战的行动。百货公司的员工



讲忠诚，勤工作

用实际行动诠释了以企为家和忠于企业的意义。如果没有为客户着想的精神和忠诚负责的态度，纵使有再大的疏漏也不会放在心上；如果没有企业信誉高于一切的精神在支撑，员工也不会连夜不辞辛劳地寻找空心唱机的买主。

对于员工来说，维护企业的利益和荣誉是自己义不容辞的责任。一个员工，只有当以企为家的观念深入其心时，才会时刻忠诚于自己的企业、忠诚于自己的工作。



勤奋，获得额外价值

没有勤奋就没有成功，没有一个成功者不是通过努力跳跃才摘得胜利果实的。

一个员工，如果每天都能多做一点点，就能让自己获得额外的价值。同时，也就更容易获得老板的青睐。

成功者之所以成功，并不是因为他们的天分，而是因为他们的勤奋。事实上，在工作中最终能够脱颖而出的员工，无一不是靠平时日积月累的勤奋。

道格拉斯最初为史密斯先生工作的时候，只是一个很普通的小文员。不过，他是一个心思细腻的人，刚刚工作了一星期，他就注意到，每天下班以后，所有的人都回家了，史密斯先生却仍然会留在办公室里继续工作到很晚。

因此，道格拉斯决定下班后也留在办公室。没有人要求他这样做，更不会有人付给他加班费，他之所以自愿留下来，唯一的希望就是自己能在史密斯需要的时候帮上一点忙。

下班之后，史密斯经常找文件、打印材料。最初这些工作都是他自己亲自来做，后来，他发现道格拉斯也在办公室里，他就会让道格拉斯来做这些，并且逐渐养成招呼道格拉斯的习惯。

道格拉斯也将这些工作视为自己学习的机会，他从史密



斯那里更快地了解到了整个公司的运作流程，并且学习了很多很好的管理经验，最终成了史密斯的左膀右臂。

后来，道格拉斯一直做到了公司总裁的位置，但他依然没有放弃“每天多做一点点”的习惯。这不仅让他赢得了所有下属的尊敬，更使他管理的公司成为了同行业中的翘楚。

每天多做一点点，不会让自己少什么东西，但却可以让自己获得更多的工作经验、知识等，这样工作下来，最后受益的一定还是自己。

但是，企业里每当需要加班的时候，总有两种不同的员工：一种人，即使天天加班、经常熬夜也乐此不疲，从不叫苦喊累；另一种人，即使仅加了一天班就怨气冲天，叫苦不迭。当然，第一种人肯定更容易得到公司的认可、老板的青睐。

下班时间到了并不意味着工作的结束。如果一个员工凡事都以工作为中心，那么，他就不会将工作时间放在心上，他关注更多的是，如何才能将眼前的工作做到最好。

日本著名企业家松下幸之助习惯于在空余时间巡视一下自己的公司。一天深夜，他发现一间办公室的灯还亮着。

“我绝不饶恕这种浪费的行为！”一贯严厉的松下幸之助误以为哪位员工下班的时候忘记了随手关灯。

当他打开办公室门的时候，一位女士正在打字机前忙碌。

“我们并不鼓励疲劳作业。”松下幸之助轻喊了一声。

“对不起，董事长，因为临时多了一些材料，所以我留



下来打算做完。”

“您为什么不等明天上班继续做？”松下幸之助的口气缓和了下来。“小泉主管习惯于一上班就看当日的材料，所以，我觉得应该今天把它做完，这样小泉主管明天一早就可以看到这些材料了。”

松下幸之助深深地被这位女员工感动了，感动他的不仅是这位女员工对工作的负责，更是她能配合自己上司的工作习惯来安排自己工作的态度。“能如此与上司保持步调一致的员工，不仅会是一名忠诚的员工，更会是一名能出色完成任务的员工。”松下幸之助由衷地赞赏道。

第二天，这位女员工就成了松下幸之助的助理。从此，“与上司保持步调一致，并绝对地忠诚”也作为一种企业文化，被松下公司传承了下来。

勤奋不等于蛮干，而要讲究方法。作为一名普通员工，只有与上司保持步调一致，才能让勤奋获得丰厚的回报，相反，如果与上司的习惯相悖，那么，自己的勤奋就可能会付诸流水，也就得不到任何成果了。



“讲忠诚，勤工作” 具体行动方案

◇忠诚，才能获得机会

“用忠诚赢得机会” 行动方案：

◎无论是对家人、朋友还是其他人的诱惑，都要严守公司的秘密。

◎当公司出现困难时，要与公司同舟共济。

◎无论是对待上司，还是对待老板，都会始终做到“忠诚不二”。

◎始终把公司的荣誉与自己的荣誉联系在一起，不能容忍任何有损公司形象的事发生。

◎坚信“对公司忠诚，是一个员工最基本的准则”。

心得体会：

“缺少忠诚”的具体表现：

◎“只要是对自己有好处的，就可以去做，公司利益与我无关。”

◎“只要向对手提供一份情报就能得到 10 万元，比我一年工资还多，为什么不做？”

◎“我不能跟着公司一起倒霉，所以，如果公司不行了，自己就要先溜了。”

◎“这家公司如果不行了，我就换一个，反正同类的公司到处都有。”

心得体会：



◇忠诚，比能力更重要

“强化忠诚意识”行动方案：

◎坚信“忠诚比能力更重要”这一理念。

◎“自己的能力可以比别人差，但忠诚度绝对不能输给别人。”

◎始终坚持以忠诚之心，处理工作的每一件事。

◎无论面对何种威胁与诱惑，都不能出卖公司的机密。

◎作为一名员工，如果不忠诚于自己的公司，那么，他无论如何优秀都是一件残次品。

心得体会：

“片面追求能力”的具体表现：

◎只要能为企业赚钱，即使自己有点其他问题，也都无所谓。

◎“我为企业赚了不少钱，从企业带点东西回家，也是理所当然的嘛！”

◎“只要自己有能力，到哪都能有饭吃，还要对企业忠诚干什么？”

◎“主管不一定比我能力强，我为什么要听他的？”

◎“团队是我的绊脚石，没有他们，我会做得更好。”

心得体会：



◇忠诚，就要以企为家

“以企为家”行动方案：

◎以主人翁的心态，对待公司每一个人、每一件事。

◎不管老板在与不在，自己一直都会努力地工作。

◎发现有人做出了有损公司的事时，会立即去制止，不管是不是自己职责范围内的。

◎主动“补位”，做公司需要你做的事，即使这件事与你没有什么关系。

◎在企业里，时时向周围的人传递“以企为家”的思想。

心得体会：

“不为企业着想”的具体表现：

◎“企业是企业的，我是我的，我为什么要替企业累死累活的？”

◎“公司的笔和本子这么多，我拿回去几支也是无所谓的嘛！”

◎反正是为老板打工，他给多少工资，我就做多少工作。

◎只要上司不在，工作时间玩一会儿游戏也是无关紧要的事情。

◎“公司发展靠大家，少我一个不要紧。”

心得体会：



◇勤奋，获得额外价值

“勤奋工作”行动方案：

◎每天多做一点点。

◎相信“勤奋，终究会有收获”。

◎当公司发展遇到问题时，能够主动提出一些合理化的建议。

◎每天上班尽量做到，“来得比别人早一些，走得比别人晚一些”。

◎每天多学一点新知识，积累一点经验，让自己成为一个专家。

心得体会：

“逃避工作”的具体表现：

◎“上班对我来说，就是得过且过。”

◎“多做一件工作，老板又不会多给你发一点工资，何必呢？”

◎“我对这个工作没有兴趣，干起来自然不会有上心了！”

◎“上司让我干什么，我就干什么，其他的，与我无关。”

◎每天卡点去上班、下班。

心得体会：



抓细节，促创新

没有细节，就没有创新
注重细节，把小事做好
把握细节，小事赢机会
做好细节，方可成大业



没有细节，就没有创新

创新不等于高新，创新存在于企业的每一个细节之中。

——张瑞敏

细节是创新之源。不注重细节，就没有创新。有些人总是有这样的观念：“创新，始于宏伟的目标，终于倍受瞩目的结果”。于是，他们总是抬头望天，抱怨找不到创新的机会，而不愿意低头走好脚下的路，从小处寻找机会。其实，正是那些他们充耳不闻的细节，往往会成为创新之源。

俗话说，“伟大孕育于平凡之中”。很多看似伟大的创新，也都是在日常细节之中孕育而出，吉列创新刮脸刀片就是很好的一个例子。

有一次吉列在外地推销产品，早晨在旅馆的客房里自己剃胡须。天气太热，又急于出去找客户，他勉勉强强地刮好胡须，下巴上已变得血肉模糊，惨不忍睹。他恶狠狠地扔掉剃刀，怨恨地说：“为什么就没有更方便、更锋利的剃刀呢？难道男人活该要遭受这般没完没了的磨难吗？”

吉列在镜子面前沉思：我为什么不能来开发自己所想要的剃刀呢？

一次推销经历给了他一个启示。那时他刚好去推销一家工厂生产的新型瓶塞。这种小小的瓶塞样子很不起眼，价钱也比较低，但很受消费者欢迎，在市场上十分畅销。吉列的



推销工作做得很卖力，成绩相当突出，受到老板的赏识。

吉列有点好奇地问老板：“这种并不起眼的瓶塞为什么会这样好销呢？”老板笑咪咪地告诉他：“这种新型瓶塞是‘用完即扔’的一次性产品，消耗得快，自然也卖得快。由于它价格便宜，人们重复购买也觉得能够承受。”这位老板无意中透露的“生意经”，使吉列受到强大的心理冲击。既然“用完即扔”的产品如此受消费者欢迎，为什么自己不能设计一种这样的产品来赚钱呢？没准儿这就是自己事业的起点！

吉列并不是一个空想家，而是个敢想敢干的人。他立即买来锉刀、夹钳、薄钢片等工具和材料，关起门来细心地研究和构思。他想，代替刀身的薄刀片可以“用完即扔”，但刀片必须能和刀柄分开。这样，刀片钝了可以更换，刀柄却可以反复使用，剃须刀的成本也会降低，用户才不会有重复购买的心理障碍。

1901年，吉列为自己发明的安全剃须刀申请了专利，同时创建了世界上第一家经营这种剃须刀的公司。

细节成就创新。剃须刀不好用，在很多人看来都是司空见惯的小事，正因如此，也很少有人会想办法去解决这个问题，同时，机遇也就从身边溜走了。吉利不仅发现了这个小细节，而且对这个小细节进行了细致的分析，最终，成就了他对刮脸刀的创新。

海尔集团董事局主席张瑞敏在谈到创新时说：“创新不等于高新，创新存在于企业的每一个细节之中。”事实上，



海尔集团的很多产品创新的创意，也确实是从细节中挖掘出来的。

1996年，一位四川农民投诉海尔洗衣机排水管老是被堵，服务人员上门维修时才发现，这位农民用洗衣机洗地瓜，泥沙大，当然容易堵塞。服务人员加粗了排水管。顾客感激之余，埋怨自己给海尔添了麻烦，说如果能有洗红薯的洗衣机，就不用烦劳海尔人员了。

这个信息令张瑞敏萌生了一个大胆的想法：发明一种洗红薯的洗衣机。

1998年4月，这种洗红薯的洗衣机投入批量生产。它不仅具有一般双桶洗衣机的全部功能，还可以洗地瓜、水果甚至蛤蜊，价格也低。首产1万台投放农村市场后，立刻被抢购一空。

对农民投诉洗衣机事件，海尔并不是处理完问题就算结束，而是从更深层次入手，考虑解决这一问题。通过从洗衣机被堵的细节出发，海尔找到了解决这个问题的根本办法，并进而将普通的洗衣机进行产品创新，于是，便有了后来的专门洗红薯的洗衣机。

没有细节，就没有创新；没有创新，就没有竞争力。如果海尔没有对售后服务中的每一个细节苛求，也许就不会有后来的专门洗红薯的洗衣机了；同样，如果百度没有对中国文化细节的掌控，没有细节之处的创新，也就不会成就其在中国网络搜索市场的领导地位。

2000年1月1日，当李彦宏与徐勇携120万美元风险



投资从美国硅谷回国创业的时候，没有人会知道，这个一脸书生气质的人，会创建中国概念股第一高位股价的公司——2007年11月，百度股价突破400美元，成为在纳斯达克上市股价最高的中国公司。

美国《洛杉矶时报》，道恩·凯米尔勒夫斯基在他的文章中将这一原因归结为“百度以文化优势战胜 Google”。他发现，百度按照中国人的网络搜索习惯，让被点击的搜索结果在新的窗口中打开以及提供 MP3 音乐下载搜索都是百度得以成功的关键因素。

谁赢得了细节的成功，谁就有可能成为最后的胜利者。“让被点击的搜索结果在新的窗口中打开”及“提供 MP3 音乐下载搜索”，虽然每一个细节看上去都很小，但却成了百度在中国市场战胜谷歌的关键。



注重细节，把小事做好

小事不做，大事难成。1%的错误，就可能带来100%的失败。因此，一个人无论从事什么工作，必须首先注重细节，把小事做好。

小事不做，大事难成。1%的错误，就可能带来100%的失败。因此，一个人无论从事什么工作，必须首先注重细节，把小事做细。

2008年11月，浙江武警总队的康健等4人受古巴邀请，帮助其训练古巴特战队。

“今天，我们要研究处置突发事件中的卧倒。卧倒一共分9种……”康健话音没落，古方的翻译费德尔就瞪大了眼睛，“康，真的有9种吗？”而当费德尔将这句话翻译给古巴队员时，队伍里竟传出一阵骚动。“教官，把卧倒的动作分这么多种，有必要吗？”中校奥特尔的意见代表了许多队员的想法。

“有没有必要，得战场说了算。作战需要哪一种卧倒就采用哪一种卧倒姿势，这样才能保全自己，杀伤敌人。”康健一一演示端枪卧倒、持枪卧倒、左侧向卧倒、反向卧倒、应急卧倒等9种卧倒姿势，并详细讲解在什么情况下该使用哪一种。讲解、示范出神入化，奥特尔发出这样的感慨：“细节决定成败。有了这种严和细的精神，就没有练不好



的兵。”

在康健的眼中，“没有对细节的苛求，就没有合格的士兵”。“卧倒”这个看似再简单不过的动作，竟被分成了 9 种情况，这在常人看来简直是难以想象的。但是，作为军人，其实每个人都清楚，“没有这种对细节孜孜不倦的苛求，就不可能打造出一支真正的‘钢铁雄狮’”。

同样，一个企业，只有把每一项工作做好、做细，才能让自己立于不败之地。一位管理专家曾一针见血地指出：“在你的统计中，对待 100 名客户，只有一位不满意，因此你可骄称只有 1% 的不合格，但对于那个客户而言，他得到的却是 100% 的不满意。”

从手中溜走 1% 的不合格，到客户手中就是 100% 的不合格。工作中一个小小的疏忽和失误，就会造成产品和服务上的缺陷，每一个缺陷都会影响企业在顾客心目中的形象和地位，给企业带来难以估量的损失。

一位妇女每星期都固定到一家杂货店购买日常用品。在持续购买了 3 年后，有一次，店内的一位服务员对她态度不好，于是她便到其他杂货店购物。12 年后，她再次来到这家杂货店，并且决定要告诉老板为何她不再到他的店里购物。老板很专心地倾听，并且向她道歉。等这位妇女走后，他拿起计算器计算杂货店的损失。假设这位妇女每周都到店内花 25 美元，那么 12 年她将花费 1.56 万美元。只因为 12 年前的一个小小的疏忽，导致他的杂货店少做了 1.56 万美元的生意。



也许这位服务员当时并不清楚他的举动，对于客户来说意味着什么。也许他态度不好只此一次，但对这位妇女来说，这一次就够了，这一次就是全部。一位作家曾说过：“无论做什么事情，都应该尽心尽力，一丝不苟，因为究竟什么才是事关真正的大局，什么才是最重要的，这一点其实我们并不清楚。也许，在我们眼里微不足道的细节，实际上却可能生死攸关。”

有时候尽管你为一件事情付出了 99% 的努力，但也可能仅仅因为 1% 的疏忽和失误，就会使所有的辛苦付之东流；也许你的工作距离完美只差 1%，可就是这一点细微的差距，就足以让你的事业难以取得突破。

100 项决策，99 项正确，只有 1 项失误，就可能给企业带来灭顶之灾。

100 个客户，只有一个没有服务到位，就可能让公司名誉扫地。

这都是 $100 - 1 = 0$ 的真实写照。工作中，没有任何一件小事，小到可以被抛弃；没有任何一个细节，细到可以被忽略。作为一名员工，只有以高标准、高质量严格要求自己，养成严谨、细致的工作作风，才能有机会做出成绩，获得升迁。

日本有一家电子公司，总部设在东京，分部和生产区放在大阪。公司每天都安排执勤小组负责购买专线车票，为与本公司有业务往来的客人和外商提供方便。

德国人汉森便是每天享受这种方便的外商之一。在坐过



多回专线车之后，他发现：每一次去大阪，小姐给他安排的座位是靠右窗的；赴东京的时候，则是靠左窗。起初，他以为是巧合，经小姐证实不是巧合之后，他就有点想不明白了。

小姐微笑着告诉他：“这是特意为您安排的，因为这样的方位来回都能够看到富士山——咱们这儿最美的风景。每天让您多看一遍富士山，是为了让您更好地记住这个地方，记住咱们的公司。”

每天多看一遍富士山，成了汉森在日本生活、工作期间最感动的一件事。这种感动也使与他合作的那家公司得到了超值的回报——后来，汉森把他原计划的投资追加了一倍。

注重细节，把小事做细就是对企业最大的贡献。日本这家电子公司，正是因为服务人员的一件细微小事——让客人每天多看一遍富士山，直接促成了汉森的追加投资行动。

对于企业中的每一个人来说，帮助客户解决问题，为客户提供满意的服务，是每一位员工应尽的职责。只有用做大事的态度和心态去认真负责地落实好工作中的每一件小事，尽可能避免小疏忽，仔细把每一项责任都落实到位，才能取得顾客的信任，取得更多的成绩。



把握细节，小事赢机会

细节决定成败。有时看似微不足道的一丁点小事，却可能对一个人或一个组织有着深远的影响。

机会垂青于有准备的人。从细节做起，善于把握细节，是这些有准备的人的一个共同特点。

细节决定成败。有时看似微不足道的一丁点小事，却可能对一个人或一个组织有着深远的影响。

20 世纪中期，前苏联的航天技术曾经令世人折服。而乘坐“东方 1 号”在太空遨游 108 分钟的飞行员加加林的名字更是被世人所熟悉。

其实，直到航天飞船飞入太空的前一个星期，加加林才有幸被选中，成为人类历史上第一位随同载人航天飞船遨游太空的航天员。

加加林究竟以什么样的优势赢得决策者的青睐呢？“东方 1 号”的总设计师罗廖夫在接受记者采访时，对于这个问题的回答令当时的人们感到十分意外，罗廖夫说：“其实当时被选送来的航天员的各方面素质都很优秀，而且彼此之间的差距微乎其微，这对我们来说实在是一个难题。不过在当时的选拔过程中，我总感觉航天员们的表现有些美中不足，但究竟是哪里出现了问题，我自己也不太清楚。直到加加林进入飞船的那一刻，我才清晰地意识到其他航天员的不足



之处。”

原来加加林在进入航天飞船之前，他轻轻地脱下了自己的鞋子，只穿着袜子进入了座舱。就是这个在很多人看来微不足道的举动一下子打动了罗廖夫，罗廖夫从他的这一举动中看出了他平时追求完美的习惯，而且还感受到了他对航天飞船的无比珍爱。要知道，他对航天飞船的珍爱实际上就是对我们这些设计人员的尊敬，同时也是对航天事业的热爱。

加加林通过一个再细小不过的举动，让罗廖夫以及其他入深受感动，从而成为遨游太空的第一人，也使自己的名字在浩瀚的人类历史上留下了重重的一笔。

其实正如罗廖夫所说的那样，加加林当时的那一举动虽小，但绝不是偶然，而是其长期以来对细节重视的必然结果。正如著名的心理学家威廉·詹姆斯所说：“播下一种思想，收获一种行为；播下一种行为，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。”也正是这种长期以来对细节的重视为其赢得了必然的伟大成就。

对于一个员工来说，如果能把握住细节，就有可能像加加林一样，得到一次千载难逢的机会。然而，在现实生活中，很多员工看见别人获得晋升或者工资上涨，总是会说：“如果给我一个机会，我一定做得比他更好！”可是，他们从来没有想过，别人的机会是如何得来的。

机会不会从天上掉下来，机会从来都是属于那些能够从细节入手，把身边的大事、小事都做好、做细的人。



一个员工，如果不能把细节做好，遭受损失的只会是个人。但如果一个企业控制不好细节，受影响的就可能是企业的发展机遇。

国内有一家药厂，准备引进外资，扩大生产规模。当时，请来了世界著名的拜尔公司来厂考察。拜尔公司代表进行了短暂的室内会谈之后，药厂厂长便陪同这位代表参观工厂。就在参观制药车间的过程中，药厂厂长随地吐了一口痰。拜尔公司的代表清楚地看到了这个场景，便马上拒绝继续参观，也终止了与这家药厂的谈判。

在这位代表看来，制药车间对卫生的要求是非常严格的，作为一厂之主的厂长都能随地吐痰，那么员工的素质可想而知。与这样的药厂合作，如何保证产品的质量呢？

一口痰，吐掉了一次合作的机会。如果这个厂长之前就能够认识到做好细节的意义，也许就不会让这次合作机会白白跑掉了。

因为一件小事，加加林因此成为遨游太空的“第一人”；因为一件小事，拜尔公司拒绝了国内药厂的合作计划。同样，因为一件小事，却直接促成一个企业的崛起。

1950年，井植薰和大哥用2000万日元的积蓄办起了三洋机电公司，从一个常务董事到一个小经理，也许很多人在旁边笑话他，但井植薰却很开心，因为这是第一次为自己而忙碌。

开始的时候，井植薰被大哥任命为材料设备部长。一天黄昏，他骑自行车上街，因为没有车尾反光板被警察拦住，



说违反了交通规则。“啊！这么说这是法律规定的？要是真的这样的话，这可是一桩好买卖。”井植薰脑子转得飞快，嘴里不停地嘀咕：“全国大概有 1000 万辆自行车，这可是个大市场。”他想到公司里有一大批铜片的边角料，以前都是当废品卖掉，如今正好用来做反光板的底板和连框，这样就能把反光板的成本降低，完全能够以低成本赢得竞争优势。

很快，三洋制造的反光板就打倒了松下等一些老牌子，几乎独占了全部市场。

一个不被人重视的细节、一个小小的反光板却给井植薰带来了一个巨大的市场。从一无所有到事业有成，他最终缔造了赫赫有名的三洋集团，井植薰就是靠着把握每一个细节才逐渐让三洋强大起来的。

把握细节，小事赢机会。正是这一个细节，让三洋的边角料变废为宝，并借此成功地击败了竞争对手。



做好细节，方可成大业

把每一件简单的事做好就是不简单；把每一件平凡的事做好就是不平凡。

——张瑞敏

一个人，只有把工作中的每一件小事做好、做到位，才能练就做大事的能力；一个人，只有从不挑剔自己的工作，抱着严谨、务实的态度脚踏实地地去做好细节，从中积累经验，才能为大事打下基础。

一名成功人士总结成功经验时说：“如果你想使绩效达到卓越的境界，就要从这一刻开始，摒弃对小事无所谓的恶习。因为每个人的工作都是由一件件小事构成的，对小事敷衍或者懈怠，会最终影响你的工作成绩。”正如海尔董事局主席张瑞敏曾经说过的话：“把每一件简单的事做好就是不简单；把每一件平凡的事做好就是不平凡。”

由此可见，一个人只有做好细节，才能赢得成功。其实，即使是现在所谓的成功者，也从来都不是天生的，而是在日积月累的细节中磨练出来的。

一个孩子因为贫困的家庭无力负担学费，而被迫辍学，背井离乡出去打工。他在打工之时仍然不忘学习，并通过自己的努力开了一家米店。

由于当时技术比较落后，出售的大米里混杂着很多沙



粒、小石头……买卖双方都是见怪不怪，而他则多了一份细心，每次在卖米的时候都把米里的杂物拣干净。

把米中的沙石挑出来，看似很小的一件事却使得王永庆深受顾客的欢迎，于是，越来越多的顾客开始光顾他的米店。

但他并没因此而满足，而是更用心的盘算着顾客的消耗量，设定标准、把握时间、制定比例，估计顾客差不多缺米了，就主动将米送到顾客家中。

这种细心周到、服务到家的做法不仅方便了顾客，而且也使他自己的米店的生意日渐红火，日销量从开业之初的 12 斗发展到后来的 100 多斗。就这样日复一日的走到了成功的彼岸。他就是后来举世闻名的中国台湾的“台塑大王”——王永庆。

立大志、干大事，精神固然可嘉，但只有脚踏实地从小事做起，从点滴做起，心思细致，注意抓住细节，才能养成做大事所需要的那种严密周到的作风。王永庆就是这样，一步一步走向成功的。

做好细节，方可成就大业。中国自古就有“一屋不扫，何以扫天下”的名言。每一个员工，要想成为企业的栋梁、社会发展的不可或缺之才，那么，首先必须从身边的小事做起，从细节做起。像汤姆·布兰德这种对待每一件事都以严谨的态度去做的人就是一个比较典型的例子。

汤姆 20 岁时就进入福特公司工厂做了一名小杂工。一开始，他就对工厂的生产情况做了一次全面的了解。他知道



一部汽车的生产大约要经过 13 个部门的合作，而每一个部门的工作性质都不相同。

于是，他主动要求从最基层的杂工做起。杂工不是正式工人，没有固定的工作场所，哪里有零活就要到哪里去。杂工的工作使他对各部门有了初步的了解。

后来，他又申请到椅垫部工作。不久他又申请调到点焊部、车身部、喷漆部、车床部等部门去工作。在不到 5 年的时间，他把这个厂的各部门工作都做过了。最后他又决定申请到装配线上去工作。

他的父亲十分不解，他质问汤姆：“你工作已经 5 年了，总是做些焊接、刷漆的小事，怎么能成就一番大事业呢？”

“爸爸，你不明白。”汤姆笑着说：“我并不急于当某一部门的小工头。我以能胜任领导整个工厂为工作目标，所以必须花点时间了解整个工作流程。我正在把现有的时间做最有价值的利用，我要学的，不仅仅是一个汽车椅垫如何做，而是整辆汽车是如何制造的。”

汤姆·布兰德用了短短几年时间就升到了总领班的职位。

汤姆·布兰德经常说：“我不觉得我做的任何一项工作是不值得的，任何一个部门的工作都不是小事，因为每一件工作对我都是有价值的。我要想知道一辆汽车是怎么制造的，就必须从做好一个汽车椅垫做起。”

对于很多人来说，工作中常常有许多简单、繁琐的小事。大量工作也都是这些繁琐小事的重复。面对这些小事，



有的人会显得不屑一顾，他们会问：“做好这些小事能有什么意义呢？这些事人人都会做，人人都能做！”

“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深”。要想实现有价值的人生，就要重视好身边每一件点滴小事，从平凡工作中积累经验。汤姆·布兰德在普普通通的岗位上认真工作，不抛弃工作中的每一个细节，有计划、有目的地耕于小事并精于小事，从而用小事和细节架起了通向成功的阶梯。



“抓细节，促创新”具体行动方案

◇没有细节，就没有创新

“关注细节，做好创新”行动方案：

◎认真记录每一个细节，不放过任何可以改进的地方。

◎坚持从身边的小事做起，每天想一个新的方法或新的设想。

◎对于客户反馈的每一个细节问题，都会进行深入研究，并提出创新性的解决方案。

◎任何时候都相信，“如果没有细节的创新，就不会有真正的创新”。

◎做好细节之处的创新，就是对企业最大的贡献。

心得体会：

“不从细节创新”的具体表现：

◎“创新就要做到惊世骇俗，那些芝麻小事即使做到了创新，也是无济于事的。”

◎“细节是细节，创新是创新，根本不能混为一谈。”

◎“有问题，解决问题就是了，想其他的，都是多余的。”

◎“创新，都是一些具有天才头脑的人应该做的，至于自己，是没有那种天分的。”

◎“我不注重细节，照样能做到创新。”

心得体会：



◇注重细节，把小事做好

“把小事做好”行动方案：

◎做每一件事，都会力求做到完美、做到极致。

◎坚决摒弃“差不多”思想，把每一件工作都做到 100%。

◎经常请别人为自己的工作挑毛病、找不足。

◎能够对每一项做得不到位的工作进行深入研究，找出问题所在。

◎任何时候，都不会放过一点点的疏忽，哪怕这种疏忽导致误差的概率只有百万分之一。

心得体会：

“做不好小事”的具体表现：

◎“要做就做大事，做小事就是没出息的表现。”

◎“我每天做的都是一些小事，即使有些做不好，也不会对企业有影响的。”

◎“工作差不多就可以了，那么认真，也是白费心。”

◎“只是玻璃上多了一个污点，就要扣我一个月的奖金，太没有道理了。”

◎“看着主管那个吹毛求疵的样子，我就难受，他要是再这样，我就只好辞职了。”

心得体会：



◇把握细节，小事赢机会

“通过细节赢得机会” 行动方案：

◎做一个有心人，对每一个细节问题都会自觉地进行深入分析与研究。

◎坚信，“只要做好工作中的每一个细节，就能赢得成功”。

◎把“一屋不扫，何以扫天下”作为自己的座右铭。

◎“为了自己的明天，必须把自己经手的每一件事都做到极致。”

◎多想想成功者注重细节的故事，以此来勉励自己。

心得体会：

“放弃细节，错失机会” 的具体表现：

◎“领导要的是较大的成绩，像这种小事，领导才不会看上眼呢！”

◎“领导不在时，偷一点儿懒没有关系。”

◎“细节与发展机会没有什么必然关系。”

◎“每天做些收发报纸、整理文字的小事，都让我烦透了，何时才能有出头之日啊！”

◎“主管做事也有些不注意细节啊！由此可见，细节与晋升本身并没有什么关系。”

心得体会：



◇做好细节，方可成大业

“细节决定成败”行动方案：

◎以做大事的心态，来做每一件小事。

◎尝试把做不好细节时的影响考虑到最大程度，以随时警告自己。

◎当自己疏于细节时，想象一下，如果是一个成功者应该怎么做。

◎无论做多么小的事情，都会付出最大的努力。

◎对做不到位的问题，会仔细思考每一个环节，找出症结所在。

心得体会：

“不讲细节”的具体表现：

◎“我天生就是做大事的，小事就不要找我了。”

◎“细节的影响毕竟是有限的，不能过分夸大。所以，很多事情点到为止就可以了。”

◎“已经过去的事，就是不可改变了，没有必要再考虑。

◎产品只有1%的不合格，已经很不错了。

◎“我要向做成大事的成功者学习，不是向做小事的人学习。”

心得体会：



重执行，求实效

执行，就要不打折扣

执行，坚决不能拖延

执行，需要讲究方法

执行，关键在于落实



执行，就要不打折扣

执行，就不能打任何的折扣。哪怕在执行过程中打了一丁点的折扣，也有可能让整个工作前功尽弃。

有一个培训师在给某企业员工上培训课时，曾经在黑板上写过这样一个等式： $90\% = \text{不合格}$ 。众人不解其意。于是，培训师接着又写了这样一个等式： $90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% = 59\%$ 。

培训师说：“在工作中，每个人也许都觉得，自己把工作做到九成就已经很不错了，因为只打了一折的折扣，可你们有没有想过，企业里的一件工作要经过多少员工的手？如果每个员工都打一折的折扣，那么，这件工作可能做好吗？就像上面的等式，如果经过了五个人的手，每个人只打了一折的折扣，最后的工作只能完成原来的59%了，那就是彻彻底底的不合格了！实际上，很多工作还不止经过五个人，那么，完成的程度会是多少呢？”

企业里的所有工作都是由一个一个环节串联起来的，如果每个员工在执行时，都打一点折扣，那么，最后整个工作的不合格就是很自然的事情了。所以说，执行，不能打任何的折扣。

很多时候，企业的战略之所以失败，其原因就在于它们没有被很好地执行。而这种情况在我们中国的企业中尤为突



出。海尔集团总裁张瑞敏就曾这样说：“如果让一个日本人每天擦六遍桌子，他一定会始终如一地做下去；而如果是一个中国人，一开始他会按要求擦六遍，慢慢地他就会觉得五遍、四遍也可以，最后索性不擦了。中国人做事的最大毛病是工作不认真、不到位。”

看看这种“差不多”思想带来的影响吧！

如果配药工作保持 99.9% 的成功率，那么每年有 20 000 次配错药事件；

如果妇产医院保持 99.9% 的成功率，那么，每年 15 000 婴儿出生时会被抱错；

如果邮局保持 99.9% 的成功率，那么，每小时将会有 2000 封信邮寄错误；

如果中国航天业保持 99.9% 的成功率，那么，神七就会连地球都出不去，更不用说“天空漫步”了；

.....

看了这些数据，我们肯定都希望全世界所有的人都能在工作中做到 100%。因为我们是生产者，同时我们也是消费者。把工作做到位，既是对公司负责，也是对自己负责，同时还是对社会负责。

美国总统麦金莱在德州的一所学校演讲时，对学生说：“比其他事件更重要的是，你们需要把一件事情做得尽可能完美。”

工作中，千万不能有“差不多”的思想。“差不多”究竟差多少？不管“差不多”是差 1% 还是差 99%，都会给我



们的工作带来诸多不确定因素。某些时候“ $100-1=0$ ”，我们所说的“功亏一篑”、“千里之堤毁于蚁穴”就是这个道理。

工作中，任何环节做得不到位，都将事关大局，影响深远。因为每个员工都是团队的一份子，如果每个人都是“差不多”，不仅会导致组织难以获得利润，甚至还会因不慎造成重大事故。为此，我们必须要求把做到位作为我们最基本的工作标准，让每一个员工都牢记在心。

对于一个员工来说，不光工作达成的结果不能打折扣，就是完成工作的过程也不能打折扣。如果执行过程打折扣，也就意味着得到的结果，缺少必要的支持。这次也许碰巧能够成功，但下次难保不会失败。这也是很多制造型企业都把工作进行细化，并编制完整的工作指导手册的原因。

早在美国肯德基决定进入中国市场之前，就曾先后派过两名执行董事来考察北京的市场。第一位考察者来到北京街头，看到川流不息的人流，就回去报告说“中国市场大有潜力”，但是他被总公司以缺乏足够的证据为理由降职，调动了工作。

第二位考察者到北京后，用了三个星期时间，在几条宽窄不同的街道上测出人流量，然后又向一千多个不同年龄、不同职业的人询问他们对炸鸡味道、价格以及炸鸡店堂设计等方面的意见，还对北京的鸡源、油面盐菜及北京鸡的饲料进行了调查，并将样品、数据带回到美国，逐一进行化学分析，打出报告表，从而得出肯德基打入北京市场有巨大商机



的结论。

果然，第一家北京肯德基开张不到一年就盈利 250 万美元。这位考察者自然得到了重用。

美国著名作家阿尔伯特·哈伯德也曾说过：“不必等待他人的安排，自觉而出色地把工作做到位，世界将会给他巨大的回报，无论是金钱还是荣誉。”肯德基派往北京的两位董事，虽然得出了同样的结论，但是最后二人的结局并不相同。第二位执行董事以他出色、到位的市场调查，对工作认真负责的态度赢得了晋升的机会；而第一位董事则因为在执行调查的过程中大打折扣，最后得到了降职的处罚。

二人的差距实质上就是对工作执行程度的差异。既然是市场调查，必然要经过相应的程序和方法。这也是执行的一部分。而如果都像第一位董事一样，对市场还没有进行过仔细的调研，就凭空臆断市场的广阔，显然就失去了调查的本身意义。

执行，就要不打折扣。这就要求，一个员工无论是工作结果还是工作过程，都要严格执行企业的各项规定，不能有丝毫的马虎和懈怠。因为，那怕在执行过程中打了一丁点的折扣，也有可能让整个工作前功尽弃。



执行，坚决不能拖延

一个决策，也许今天迅速地执行，就是一个非常英明的举动；而如果到了明天再执行，就有可能变成一个愚蠢的决定。

阿里巴巴创立之初，马云有一句口头禅：“你们立刻、现在、马上去做！立刻！现在！马上！”为什么马云如此要求自己的部下？因为市场竞争的形势瞬息万变，一个决策，也许今天迅速地执行，就是一个非常英明的举动；而如果到了明天再执行，就有可能变成一个愚蠢的决定。正因如此，任何一个企业都不能容忍办事拖延的员工。

布诺是一位火车后厢的刹车员。因为聪明、和善、常常面带微笑而受到乘客们的喜爱。一天晚上，一场暴风雪不期而至。火车发动机的汽缸盖被风吹掉了，不得不临时停车，布诺抱怨着，因为这使他不得不在这寒冷的冬夜里加班。

正在他想着怎么逃掉夜里的加班时，列车长突然警惕起来，他发现一辆快车几分钟后就要从同一条铁轨上驶来。列车长赶紧跑过来命令布诺拿着红灯到后面去。布诺心想，后车厢还有一名工程师和助理刹车员守着，便笑着对列车长说：“不用那么急，后面有人守着，我拿上外套就过去。”列车长一脸严肃：“一分钟也不能等，那列火车马上就要来了！”“好的！”布诺微笑着说。列车长听完了他的答复又匆忙向前



方的发动机房跑去。

但是布诺并没有立刻过去，他想着反正后面有人守着，他又停下来喝了几口酒，驱了驱寒气，这才慢慢悠悠地向后车厢走去。他刚走到离车厢十来米的地方，就发现工程师和助理刹车员都不在，可能被列车长调到前面去处理其他问题的吧！他加快速度向前跑去，可一切都晚了。

那辆快速列车的车头撞到了布诺所在的这列火车上，乘客的惊叫声和蒸汽泄露的丝丝声混杂在一起。当人们去找布诺时，发现他目光呆滞，在那自言自语着：“都是我的错，我本应该……”

布诺的结局是可悲的，他为自己的拖延行为付出了巨大的代价。如果当初他能够立即执行列车长的指令，也不会酿成此种后果。

一个习惯拖延的员工，在工作中总会拖拖拉拉，不仅无法保证工作按时完成，也很难保证工作质量。这样的员工就是企业中的短板，他们的拖延行为最终将影响企业运作的整体效率。

对于很多人来说，拖延毕竟不是什么光明磊落的事情，于是各种理由、借口也就成了拖延的“挡箭牌”。所以，对于企业来说，要消灭拖延，就必须坚决贯彻执行精神，拒绝任何借口。

2008年11月，浙江武警总队委派宋海涛等人到古巴，帮助其训练古巴特战队。

一天，下午开始训练的时间到了，可是天公不作美，竟



然下起雨来了。虽说雨水给炎热的天气带来了一丝清凉，但也为训练增添了烦恼。

宋海涛笔直地站在雨中，他看了看表：三点十分。

“怎么还没到？”他心里想。

又是十分钟过去了，空空的训练场上还是只有他一个人。

宋海涛快步来到队员宿舍，大声地对队长阿达拜托吼道：“你们为什么没来训练？”

阿达拜托不以为然地耸一耸肩说：“不是下雨了吗？”原来，他们以为下雨时就不训练了。

宋海涛瞪大双眼说道：“难道训练条令上有下雨就可以不训练的内容吗？以后如果没有通知，不允许擅自不参加操课！”

“紧急集合！马上开始操练！”宋海涛下达口令道。

敌人不会因为下雨而停止进攻，训练也不能因为下雨而停止。作为一名军人，日常训练就等同于实战，而不折不扣地执行训练内容就是天职，将下雨作为不训练的借口，本质上就是一种拖延训练的行为。所以，当这种拖延出现时，作为教官的宋海涛就立刻制止了，因为，他清楚，如果这次不制止，下次还会出现新的借口。

一个军人，不能找任何理由拖延自己的日常训练。同样，一个员工也不应该以任何借口拖延自己的工作任务。执行，不能有任何借口，也不要过多地问“为什么”。但是，在工作中，还是会有很多员工以各种各样的理由拖延任务的



完成。例如，当领导下达任务时，他们就会刨根问底地追问，“为什么要那样做”、“那样做有什么好处”等。

其实，很多时候，这些爱拖延工作的员工，也同时在拖延自己的晋升机会。因为，任何一个领导者想要得到的员工，都是那种一心一意做好执行的人。

巴顿将军在提拔下属方面总是选择很准，原来他有一套自己的选才方法。对于这一点，在他的战争回忆录《我所知道的战争》中做了详细的记录。

他在提拔人才时，常常喜欢把所有的候选人集合到一起，然后由自己出一个题目，让这些候选人提出解决方案。

有一次，他把预备提拔的6个候选人召到一起后，简单地告诉他们说：“我要在仓库后面挖一条战壕，8英尺长，3英尺宽，6英寸深。”说完这些，巴顿再没做任何解释，就径直走了。

趁着候选人在检查工具的时候，巴顿将军则走进了那个仓库，通过仓库的窗户观察他们的言行，当然那些候选人并不知道。他们选好了锹和镐后，开始议论起巴顿将军为什么要他们挖那么浅的战壕。

只听有一个家伙说道：“6英寸深的战壕能做什么呢？还不够当火炮掩体的呢！”而另外两个家伙则在争论着这样的战壕是太热还是太冷了。还有一个家伙则说：“我们好歹也是个军官吧？将军却让我们来干什么挖战壕的体力活，也太太材小用了。”

不过，在那里，只有一个军官没有发表议论，听着其他



人的议论，他对那些人说道：“让我们把战壕挖好后离开这里吧！那个老畜生想用战壕干什么都跟咱们没关系。”

最后的结果可想而知，那个没有议论的军官得到了巴顿将军的提拔。对于他得到提拔的原因，巴顿将军给予了明确的回答：“我挑选的就是一个不找任何借口而完成任务的人。”

执行，坚决不能拖延。一个员工，只有不折不扣地执行，不折不扣地做好自己的各项工作，才能获得企业所需要的实效。相反，在工作中，员工如果有一丁点的拖延，也可能会给企业造成巨大损失。



执行，需要讲究方法

执行，需要讲究方法。方法对了，就会事半功倍，反之，则事倍功半。

很多人都有这样的感觉，在工作中，做到高效执行实在是一件非常困难的事。其实，这种执行难，更多地表现在没有找到合适的执行方法上。如果方法对头，执行起来就会事半功倍；反之，则事倍功半。正因如此，执行，一定要讲究方法。

方法总比问题多。一个员工在执行工作任务中，尽管会遇到这样那样的困难，但只要下定决心寻找解决问题的方法，就一定能把工作做到最好。

1793 年，守卫土伦城的法国军队发生叛乱。在英国军队的援助下，叛军将土伦城护卫得像铜墙铁壁，使前来平叛的法国军队怎么也攻不下。土伦城四面环水，且有三面是深水区。

英国军舰在水面上巡弋着，只要前来攻城的法军一靠近，就猛烈开火。法军的军舰远远不如英军的军舰先进，根本无计可施。法军指挥官急得团团转。

就在这时，在平息叛乱的法国军队中，一位年仅 24 岁的炮兵上尉灵机一动，当即用鹅毛笔写下一张纸条，交给指挥官：“将军阁下，请急调 100 艘巨型木舰，装上陆战用的



火炮代替舰炮，拦腰轰击英国军舰，以劣胜优！”

指挥官一看，连连称妙，赶快照办。

果然，这种“新式武器”一调来，英国舰艇无法阻挡。仅仅两天时间，英军的舰艇就被火炮轰得七零八落，不得不狼狈逃走。叛军见状，很快就缴械投降了。

经历这一事件后，这位年轻的上尉被提升为炮兵准将。这个年轻的上尉，就是后来威震欧洲的拿破仑。

从表面上看，执行剿灭土伦城叛军的任务是一件非常困难的工作，因为英国的海军要比法国强大得多，而土伦城又处于英国海军的保护之下。如果法军选择强行突破，那么，不仅胜利的希望非常渺茫，还会造成巨大的人员伤亡。当此之时，正是拿破仑的一个使用“新式武器”的方法，让整个战局得以扭转，最后逼迫叛军投降。由此可见，一个好方法对于执行的重要作用。

其实，无论执行什么样的任务，都要寻找最好的解决方法。尤其在日常的工作中更应如此。

半个世纪前，查尔斯·史瓦在担任伯利恒钢铁公司总裁时，曾向自己的管理顾问提过一个非比寻常的挑战：“请告诉我如何在办公时间内做妥更多的事，我将支付给你任意的顾问费。”

不久，管理顾问给他递了一张纸条，并对他说：“写下你明天必须要做的每一项工作，然后先从最重要的那一项做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。之后，再检查一遍你的办事次序，然后着手进行对你来说第二项重要的



工作。如果任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不必担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。假如按这种方法无法完成全部重要的工作，那么即使你换了其他任何方法，同样也无法完成它们。而且如果不借助某一件事的优先次序，你可能连哪一项工作最为重要都不清楚。将上面说的一切变成你每一个工作日里的习惯。如果这个建议对你起作用了，你不妨把它提供给你的部属。”

几个星期后，管理顾问收到一张 25 000 美元的支票，是查尔斯·史瓦寄来的，并附言说，这个建议对他来说，是一堂非常重要的课。

方法可以让执行更有效。有的员工会疑惑自己从早忙到晚，但是没有一事情是完成的，感觉自己一直被工作追着跑。有的管理者会感觉到一些无关紧要的琐事让自己整天忙得不可开交，而真正重要的事却没有去做或没有时间去做，工作效率极为低下。

其实，每个人都希望自己的执行能够更有效，而要取得这样的效果，首先必须找到一个好的执行方法。查尔斯·史瓦采用管理顾问的“要事第一工作法”，就是一种不错的选择。

欧洲曾有一家大型物资公司，每年都要运几批方糖到美洲。但是在横渡大西洋时暴雨天气往往会使方糖发潮。这样一来，每运输一次，公司就要损失一大笔钱。怎样才能使方糖在运输中不受潮呢？该公司召集几百名专家研究，花了三个月的时间，仍攻不下这一难题。



这时，该公司的一位小职员听说后，想到：方糖发潮，让它通风不就行了。于是，他向公司建议，在每包方糖的包装上刺一个小孔，让方糖通通风。

问题果然解决了，一个小主意就节约了成千上万的资金。

其实，工作中有很多“疑难杂症”，只要换个角度看就会变得很简单。

执行，需要讲究方法。但也不是说，只有那些构思新颖的方法才是好方法。有些时候，也许只是简单地转换一下思路，也会得到更好的方法。



执行，关键在于落实

执行重在到位，关键在于落实。一个企业发展的快慢好坏，取决于落实的成效。

一个企业发展的快慢好坏，取决于落实的成效。企业的每一个管理者都很清楚：“英明决策+不落实=0；布置工作+不检查=0；抓住不落实的事+追究不落实的人=落实。”由此可见，落实是一切工作的落脚点。

《财富》杂志认为：“只有不到 10% 的企业建立起来的目标得到了有效的执行。”“70% 的企业失败的原因不是他们缺乏好的战略目标，而是缺乏有效的落实。”其实，缺乏有效的落实也是中国企业早些年落后于其他国家企业的一个主要原因。前些年，就曾流传过这样一个故事。

德国汽车公司的高级管理人员会被中国的工人气哭。这不是天方夜谭，而是现实生活中的一件真事。

在与德国汽车公司合营的中国工厂里，中国工人生产出的汽车总会出现这样或那样的质量问题。德方百思不得其解，于是，便派了一个技术人员到中国工厂一查究竟。

没想到原因竟简单得令人难以置信。有一个零件，技术说明书上要求捶打 36 次，但在执行过程中，大多数工人却是随意而捶，想捶几下就捶几下，严格按照技术说明书执行的人少之又少。



就因为这样一件在中国工人看来不值一提的小事，德方技术人员竟伤心地落下了眼泪，他们说：“你们这样执行技术说明书，产品会失去竞争力的，企业也会垮的！”

对于一个企业来说，缺少执行力、欠缺落实能力，就意味着竞争能力的缺失。一个缺少竞争能力的企业，在国际竞争中是不可能取得成功的。

我国东北有一家国有企业破产后，被日本财团收购，厂里的人都翘首企盼着日本人能带来令人耳目一新的管理方法。出人意料的是：日本人来了，却什么也没有改变，制度没有变，人没有变，机器设备没有变，日本人就只有一个要求，把先前定的制度坚定不移地执行下去。结果，一年不到，企业就扭亏为盈。

日本人使企业扭亏为盈的诀窍是——执行，无条件地执行！

日本人解决这家老国企亏损的办法，简单得让人难以置信。然而，这也从另一方面说明了我们国家的企业最缺少的是什麼。既不是高屋建瓴的企业战略，也不是应对竞争的解决方案，而是不打折扣地将每一条制度、每一条政策落实。

执行重在到位，关键在于落实。一个企业想要提高绩效，也必须从提升执行力、做好落实开始。任何组织只有在规章制度面前，不搞变通，不打折扣，说到做到，做就做好，企业才会政令畅通，上行下效，才会走上高速发展的道路。

执行，关键在于落实。一件事做了并不代表已经完成



了，只有落实到位，才能算完成。

美国著名演说家格里·富斯特讲过一个发生在自己身边的故事，通过这个故事，我们可以更好地理解“落实到位”的含义。

作为公众演说家，富斯特意识到自己成功的最重要一点，就是让客户及时见到他本人和有关他的材料。为此，公司还专门为他配了一名助手。

前后两任助手——琳达和艾米的不同表现给富斯特留下了很深的印象。

很多年前，富斯特去多伦多参加一个会议。在芝加哥换机时，他给琳达打了一个电话，以确认是否一切都已安排妥当。

“琳达，演讲的材料送到多伦多了吗？”

“六天前我就已经将材料寄出去了。”

“他们收到了吗？”

“快递公司说他们保证两天后送到。”

尽管如此，富斯特还是有点放心不下。从表面上看，琳达已经将该做的都做了，甚至还提前几天将材料交给了快递公司，为意外情况留下了时间。

但似乎还是有疏漏，那就是她没有确认结果——材料到底是否已经送达。

结果，当富斯特赶到会场时，他的材料还没有送过来，为此，他不得不将重要的话题挪后，直到材料送来。

几年后，富斯特又一次前往多伦多参加会议，同样是在



芝加哥，换机时，他想到几年前的经历，心中有些忐忑不安，于是他拨通了后任助手艾米的电话。

“我的材料到多伦多了吗？”

“会议负责人丽西亚说材料三天前就到了。”

接着，艾米又说：

“另外，丽西亚告诉我听众人数可能比原来预计的多四百人，为此我又多寄了六百份材料，这些材料也已经到了。”

艾米的一番话，让富斯特彻底放下心来。

富斯特的这个故事，充分说明了结果对于执行的重要性。对于一个员工来说，执行不仅仅是做了，而是要彻彻底底地落实到位。

毫无疑问，琳达也是一位负责任的员工，她不仅寄了材料，而且为了保险起见，还提前了几天。但她并没有及时落实材料的到位情况，导致了最后阶段问题的产生。



“重执行，求实效” 具体行动方案

◇执行，就要不打折扣

“不打折扣地执行” 行动方案：

◎上司的决策，在任何情况下，都会坚决地贯彻执行，绝不为自己寻找完不成的借口。

◎设计一个计划表，将自己要完成的任务以及完成的程度详细地记录在案，确保自己按计划执行。

◎每天开列一个任务清单，为自己的执行效果打分。

◎从心里抛弃“如果少做一点……”的想法，确保自己做到位。

◎自己每做完一件事，都想一下，能不能做得更好。

心得体会：

“做事不到位” 的具体表现：

◎工艺说明书上要求重复做五次的动作，很多时候做到三次就停止了。

◎上司的决策，如果外界环境发生了一点变化，执行不到位，也是理所当然的。

◎“如果把工作做到八成，而且也不会给企业带来损失的话，那何乐而不为呢？”

◎工作中，不求完美，但求无过错。

◎只要达成上司要求的结果就可以了，过程不重要。

心得体会：



◇执行，坚决不能拖延

“绝不拖延”行动方案：

- ◎说到做到，从来都是雷厉风行。
- ◎把每次拖延下来的事情，列一个表格，以时刻提醒自己。
- ◎每一次做事之前，先为自己设定一个时间段，并时刻督促自己按时完成。
- ◎对于上司交代的事情，能够迅速采取有效的行动，以保证任务的提早完成。
- ◎把“今日事今日毕”作为自己的座右铭。

心得体会：

“拖延”的具体表现：

- ◎本来可以半天完成的工作，却总是拖拖拉拉一整天才完成。
- ◎上午应该向领导汇报的工作，却总推到下午。
- ◎工作中，总是不能在领导要求的时间内将工作做完、做好。
- ◎上司交代的工作，总是催一次，做一点；如果不催，自己从不主动去做。
- ◎对于想跟上司谈的问题，总是一拖再拖。

心得体会：



◇执行，就要讲究方法

“执行要讲究方法”的行动方案：

◎每天上班时把所有要做的工作，列一个清单，按照重要程度以及完成时限，具体安排工作次序。

◎集中精力，每次做好一件事。

◎先易后难，逐步在完成工作的同时，建立起工作的信心。

◎坚信“方法总比问题多”。

◎对于一个问题，要时常要求自己从不同的方向寻找解决办法。

心得体会：

“不讲方法地执行”的具体表现：

◎“别人怎么做，我就怎么做，能想的办法已经被别人想完了。”

◎“有什么工作就要做什么，凡是工作就是重要的，还分什么重要程度啊！”

◎做事分不清主次，常常手忙脚乱。

◎“想办法太累，这活还是留给别人吧！”

◎“最近工作头绪太多了，都不知道要从哪里做起好了。”

心得体会：



重执行，求实效

◇执行，关键在于落实

“落实到位”的行动方案：

◎能够及时、自觉地对违反企业规章制度的行为进行制止。

◎对于交给他人的工作，及时地督促、复查，以确保工作顺利完成。

◎能够主动地将工作进度向上司汇报，使上司了解工作情况。

◎严格执行企业的各项规章制度以及操作规范等。

◎坚信“有落实，才会有执行力”。

心得体会：

“工作落实不好”的具体表现：

◎“制度也可以通融嘛！毕竟制度也是人制定的，哪能尽善尽美呢！”

◎“做了就问心无愧，至于做到什么程度，那就是天意了！”

◎“规则我已经制定了，至于他们是否遵守，那就是他们的问题了。”

◎“我自己不违反规章制度就好，至于别人，我就管不着了。”

◎“东西我已经让别人送去了，难道还没送吗？”

心得体会：



后 记

一个企业能走多远，发展到多大规模，在很大程度上取决于企业里敢说真话、愿意做实事的员工的数量。企业里从不缺少好高骛远、空谈大话的人，真正缺少的就是那些说真话、办实事的人。

什么是“说真话，办实事”？说真话，就是要在任何时候都不讲借口，肯负责，同时又能忠诚地对待企业、对待工作；办实事，要求一个员工不仅要做到勤奋工作，而且还要注重细节、注重创新、落实到位。

一个优秀的员工，同时也一定会是一个说真话、办实事的人。一个企业要想兴旺、发展，那么，一定不能缺少说真话、办实事的人。

为了完成这本书，身边的同事也付出了很多努力。全琳琛、付伟为整理和编撰本书中的部分故事，付出了很多汗水，在图书初稿完成后，朴明哲、王海燕又对个别章节内容的增删提出了很多宝贵的建议，在此，一并表示感谢。